جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية
(دراسة حالة)

إعداد الطالب
موسى بركات الشماسين -الخرشة

إشراف الدكتور
محمد عبد الرحيم المحاسنة

رسالة مقدمة إلى عمادة الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة
الماجستير في الإدارة العامة قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة: 2011م.

الإهداء

إلى الروح الطاهرة، المغفور له باذن الله "الملك الحسين بن طلال" والى عميـــد آل البيت عبدالله الثاني بن الحسين حفظه الله ورعاه.

إلى والدي العزيزين – رحمهم الله -

الى من غرس فيّ حب العلم، الى قدوتي في الحياة الى روحه الطاهرة شقيقي أبـــى بركات.

الى من عشت وسأعيش لأجلهم "زوجتي واولادي".

الى الذين يسعدهم نجاحي وتقدمي.

إليهم جميعا أهدي باكورة جهدي العلمي، لعله ينال اعجاب كل مطلع وقارئ.

موسى بركات الشماسين - الخرشة

الشكر والتقدير

الحمدالله الذي انعم علينا من فيض رحمته، وأسبغ علينا عظيم إحسانه وجزيل عطائه. الحمد لله الذي منّ عليّ القدرة في اعداد هذه الرسالة، ويسر لي السبل في إتمامها.

يسعدني أن أتقدم لمن لهم الشكر والعرفان: استاذي الفاضل الدكتور "محمد عبد الرحيم المحاسنة" الذي اعطاني جلّ جهده ووقته لإرشادي وتوجيهي، وذلل جميع الصعوبات التي اعترضتني أثناء البحث. وحرصه على قراءة كل كلمة فيه. حتى خرجت نبتة طيبة بفضله وحسن رعايته.

الشكر الجزيل لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة هذه الرسالة. وهم : الدكتور محمد المحاسنة، الدكتور سامر بشابشة عضوا, الدكتور غزي ابو قاعود عضواً، الدكتور كامل الحواجرة عضواً، وسيكون لملاحظاتهم وتوجيهاتهم كل التقدير والعناية.

وكما أشكر جامعة مؤتة رئيساً وأساتذة أجلاء وإداريين، وأخص بذلك كلية إدارة الأعمال/ قسم الادارة العامة الذين نهلنا من علومهم ومعارفهم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل الى :

دائرة الجمارك الأردنية مديرا، ومدراء الدوائر، والموظفين العاملين في دائرة الجمارك. الذين أسهموا في تسهيل مهمتي في الحصول على المعلومات التي تفيد في بحثي العلمي. لهم مني كل الشكر والتقدير لما بذلوه من اهتمام في الاجابة على استبانة الدراسة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر الى المحلل الاحصائي (محمد زكريا) وكل من تعاون معي، وساهم في إنجاز هذه الرسالة، وإخراجها الى حيز الوجود.

إليهم جميعاً خالص الشكر والعرفان اعترافاً مني بجميلهم. وجزاهم الله عني خير الجزاء.

موسى بركات الشماسين – الخرشة

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية

((دراسة حالة))

موسى بركات الشماسين - الخرشة

جامعة مؤته : 2011

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، والبالغ عددها (300) مفردة، وتم استرداد (278) مفردة وقد تم استخدام الرزمة الاحصائية للعلوم الجتماعية (SPSS V.17) لتحليل بيانات الاستبانة اعتمادا على المتوسطات الحسابية وغيرها من المعايير الاحصائية.

وقد توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أبرزها :-

1. إن المتوسط العام لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية في دائرة الجمارك الأردنية"، جاء بدرجة متوسطة. وان مستوى الأداء الوظيفي للموظفين كان مرتفعا.
2. ان المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية على كمية العمل المنجزة بلغ (3.5) كما أن المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدرية على جودة الأداء وتطويره بلغ (3.5), كما أن المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات على المهام المنجزة بلغ (3.25).
3. المتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل الفرد (2.94) والمتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات بلغ (2.34)، والمتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم بلغ (2.14).

وأوصت الدراسة بضرورة أن يتم استخدام طريقتي تحليل التنظيم وتحليل العمليات في تحديد الاحتياجات التدريبية لأن النتائج أظهرت أن دائرة الجمارك الأردنية تعتمد على طريقة تحليل الفرد فقط.

Abstract

The Impact of Determining Training Needs on the Performance of the Employees in Jordanian Customs
Field Study

Musa Barakat Alshmaseen – Alkhrashah
Mu'tah University-2011

This study aims to recognize the impact of Determining Training Needs on the Performance of the Employees in Jordanian Customs. Data was collected from random sample of (300) employees through the questionnaire specially designed and developed for this purpose. The statistics package of social science (SPSS) has also been applied in order to analyze the questionnaire data based on arithmetic averages and other factors.

The study revealed the following results:

1. The perception of the respondent's general average of the variable "Determining Training Needs in Jordanian Custom" has been Medium in degree, and the level; of the employees performance was high.
2. There's effect to the Determining Training Needs in Jordanian Customs on all his dimensions (Analysis of the organization, Process analysis, Analysis of the individual) on the Performance of the Employees.
3. The identification of training needs helps to increase the amount of work done by (70%). and helps to increase performance and improve the quality by percentage (68%), and helps to increase the tasks carried out in the Jordanian Customs Department by a rate of (65%).
4. Training needs that identified based on the analysis of the individual by an average of (58.8%). And training needs that identified through analysis of operations raised by (46.8%) percentage which is low, and the identification of training needs through analysis of Analysis of the organization has a rate of (42.8%) which is low.

The study recommended that there is a need to strengthen the process of identifying needs in line with the modernization and development in the organizational structure of the Customs Department, through the effort a development plan because of its positive impact on staff performance and competence to raise the level of knowledge, skills and capacity of staff to create a regulatory environment that are to acquire skills and take advantage of new Technologies in training in the Jordanian Customs.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 المقدمة :

إنّ موضوع تنمية الموارد البشرية يمثل الأولوية القصوى لدى المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، وذلك لأن الموارد البشرية من أثمن أصول المنظمات الإدارية، ويطلق عليها اسم رأس المال الفكري. حيث تعد الثروة الوحيدة التي تبقى وتدوم من بين جميع أصول المنظمات. وتعد الموارد البشرية الركيزة الأولى والأساسية لتنفيذ المشاريع والبرامج التنموية المختلفة. والاستثمار في هذه الموارد من خلال البرامج والأنشطة التدريبية وتنمية معارف الموظفين ومهارتهم يؤدي إلى رفع مستوى أدائهم وخبراتهم العلمية والعملية ووضع اليد على مواطن الضعف في أدائهم وتقويتها، بالإضافة إلى تغيير اتجاهاتهم وقيمهم الوظيفية وزيادة رغبتهم في العمل وتطويرهم مهنياً لتمكينهم من تأدية مهامهم وواجباتهم الوظيفية بكفاءة وقدرة عالية.

ويعد التدريب في الوقت الحاضر موضوعاً أساسياً في تنمية الموارد البشرية، وزيادة الإنتاج، كما يحتل التدريب مكانة هامة جداً لدى المؤسسات على أختلافها، لتطوير الأداء الوظيفي وتحسين الإنتاجية للعاملين.

وحتى يكون التدريب مستمراً وفعالاً لابد أن تسبقه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، ويتم تحديد هذه الاحتياجات بعدة طرق مختلفة منها طريقة تحليل التنظيم التي تتم من خلال دراسة الأوضاع والأنماط التقليدية والإدارية لتحديد الموقع داخل التنظيم الذي يحتاج إلى التدريب، أما الطريقة الثانية فهي تحليل العمليات التي تهدف إلى دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها عناصر التنظيم، وأخيراً طريقة تحليل الفرد شاغل الوظيفة ويتم فيها قياس أداء الفرد في وظيفته وقدرته في المستقبل على تحديد المهارات والمعارف والاتجاهات التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية.

وتعد دائرة الجمارك الأردنية من الدوائر الهامة في العمل الحكومي حيث ترفد الموازنة العامة للدولة بجزء هام من مواردها الاقتصادية. ويحتاج العاملون في هذه الدائرة إلى تدريب دائم لمواكبة كل جديد في عالم التجارة المفتوح. من هنا تسعى هذه الدراسة لتوضيح أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

2.1 مشكلة الدراسة :

إن عدم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الطرق العلمية الموضوعة لذلك يؤدي إلى تدني مستوى استفادة الموظفين من البرامج التدريبية المقدمة لهم مما يؤثر على جودة أدائهم ومقدار العمل والمهام المنجزة.

وإنَّ عدم مواكبة الموظفين لمتطلبات العمل الجمركي الحديث قد يؤدي إلى تدني مستوى أداء الموظفين الوظيفي وعدم رضا العملاء عن هذا الأداء.

من هنا تبرز مشكلة هذة الدراسة في توضيح أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

1.3 أهمية الدراسة :

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية الموضوع الذي تناقشه، وهو أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية حيث تبيّن أنَّ تدريب وتحديد الاحتياجات من أهم الأنشطة التي تهدف إلى تنمية معارف العنصر البشري ومهاراته مما ينعكس بشكل إيجابي على تحسين الأداء وزيادة فعالية المشاركين وقدرتهم على العمل، وذلك لأنَّ التدريب يعد أحد الركائز الأساسية لتنمية وتطوير قدرات العنصر البشري ومهاراته ومعارفه.

ومن الدلائل التي تعبر عن أهمية الدراسة ما يلي :

1. تتناول الدراسة موضوعاً هاماً نسبياً وهو (أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية) كونه الوسيلة الفعاله لتحسين أداء الموظفين وانجاز أعمالهم بدقة وسرعة وكفائة عالية.

2. إنّ تسليط الضوء على (أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية) يمكّن أصحاب القرار في هذه الدائرة من اتخاذ الخطوات اللازمة التي من شأنها تطوير العملية التدريبية وتحسين مخرجاتها.
3. توجيه أنظار المسؤولين في دائرة الجمارك الأردنية إلى أهمية طرق تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها في أداء الموظفين في هذه الدائرة.

4.1 أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية، وتحدد الأهداف الفرعية لموضوع الدراسة بما يلي:

1. توضيح أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.
2. تقديم إطار نظري وفكري لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.
3. التعرف على أثر المتغيرات الديمغرافية (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، والموقع الوظيفي، ونوع الدورات التدريبية) في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.
4. تقديم التوصيات والاقتراحات للمسؤولين في دائرة الجمارك الأردنية حول موضوع الدراسة.

1.5 أسئلة الدراسة :

تحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الأتية :

السؤال الأول: ما تصورات المبحوثين في أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية ؟

السؤال الثاني: ما تصورات المبحوثين نحو طرق تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (تحليل التنظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) على الأداء الوظيفي بأبعاده: (جودة المهام، ومقدار العمل، وانجاز المهام)؟

السؤال الثالث: هل هناك فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين في دائرة الجمارك الأردنية تعزى للمتغيرات الشخصية (نوع الدورات التدريبية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية، والموقع الوظيفي) حول موضوع الدراسة ؟

6.1 فرضيات الدراسة :

تنطلق هذه الدراسة من الفرضيات الرئيسة الاتية: -

1. **الفرضية الرئيسة الأولى:** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في جودة الأداء الوظيفي للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.
2. **الفرضية الرئيسة الثانية:** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في مقدار العمل في دائرة الجمارك الأردنية.
3. **الفرضية الرئيسة الثالثة:** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في المهام المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية.
4. **الفرضية الرئيسة الرابعة:** لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، وعدد الدورات التدريبية، ونوع الدورات التدريبية) في

أداء الموظفين بأبعاده(جودة الأداء, مقدار العمل, والمهام المنجزة) في دائرة الجمارك الأردنية.

7.1 التعريفات الإجرائية :

الاحتياجات التدريبية : تعرّف بأنها "معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات معينة سلوكية أو فنية يراد تنميتها أو تغييرها أو تعديلها، إما بسبب تغيرات تنظيمية أو أسباب تكنولوجية أو إنسانية أو من أجل الترقية والتنقلات ونواحي تطوير معينة، أو لحل مشكلات متوقعة" (الطعاني، 2007 : 163).

وتعرّف الدراسة الاحتياجات التدريبية: بأنها الفجوة بين الوضع الحالي لموظفي دائرة الجمارك الأردنية، وبين الوضع المرجو للوصول إليه عند هؤلاء الموظفين.

ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الأتية:

1. تحليل التنظيم: ويعرّف بأنه "دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية لتحديد المواقع داخل التنظيم، والتي يكون فيها التدريب ضرورياً". (عبدالوهاب، 1976: 67).
2. تحليل العمليات: ويعني "دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم وتركز على العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي العمل أو المهمة، وكذلك ما يجب أن يؤديه الموظف والسلوك الذي يجب أن يتحلى به حتى يتمكن من تأدية عمله بطريقة فعالة" (ياغي، 2003: 100).
3. تحليل الفرد: ويقصد به تحليل أداء الفرد، وقياسه في وظيفته الحالية، وقدرته في المستقبل وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحالية ولأداء وظائف أخرى مستقبلية (الرحال، 2005: 27).

الأداء الوظيفي : عرّفه كل من (الحوامدة والفهداوي ، 2002) بأنّه "مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمّل

مسؤولياته، وتتظمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفعالية ".

وتعرّف الدراسة الأداء الوظيفي بأنه: عملية ديناميكية مستمرة لتحديد و مستوى أداء الموظفين وقياسه في دائرة الجمارك الأردنية ومحاولة تطوير أدائهم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية في هذه الدراسة.

ويتضمن هذا المتغير الأبعاد الأتية:

1. جودة الأداء :- هي "درجة متوقعة من المماثلة والاعتمادية مع مراعاة التكلفة المنخفضة والمناسبة للأسواق". (Gittow , 2007 :18)

وتعرف الدراسة جودة الأداء بأنه مستوى دقة الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية بشكل يرضى المتعاملين وبتكلفة مناسبة على الدائرة.

2. مقدار العمل :- وتشير إلى "حرص المشاركين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة، وتقبلهم لمسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية" (الصباغ، 2008 : 37).

وتعرف الدراسة مقدار العمل في دائرة الجمارك الأردنية بأنه كمية العمل المطلوب تنفيذها من كل موظف وفق المعايير الموضوعة من إدارة الجمارك.

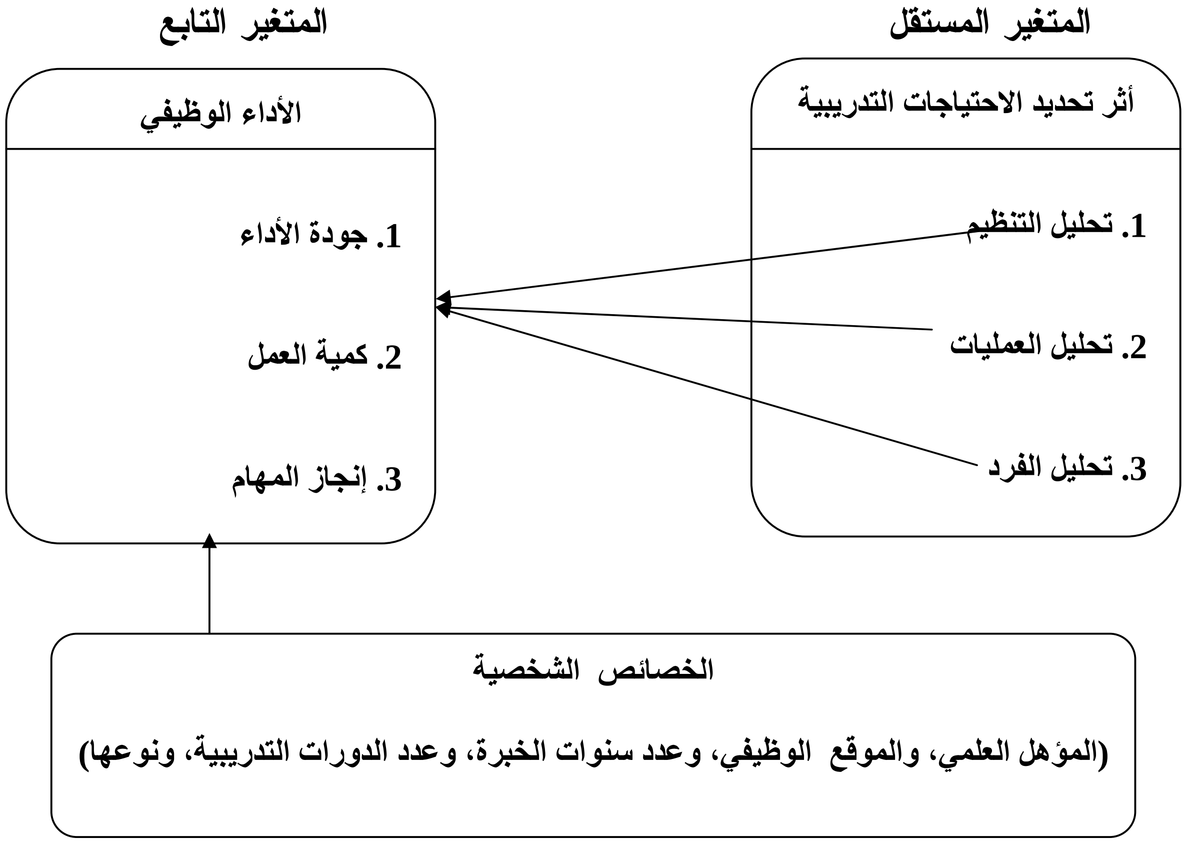
3. انجاز المهام :- هي "المهام المنوطة بالمشاركين في المنظمة ، ويجب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة ومحددة وقابلة للقياس"(الصباغ، 2008 : 38).

وتعرف الدراسة انجاز المهام بأنها مدى قيام الموظفين بتنفيذ المهام والواجبات الوظيفية المطلوبة منهم.

8.1 أنموذج الدراسة :

الشكل رقم (1)

أثر الاحتياجات التدريبية على أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية .



المصدر : إعداد الباحث بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري :

1.1.2: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتناول هذا البحث التدريب وأهميته ومبادئه، ومفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها، كما يتطرق في نهايته إلى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية ووسائلها، ومن ثم الربط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على الأداء الوظيفي.

ومن مراحل تطور التدريب، مرحلة الأديان السماوية،ومرحلة الحضارات في ظل الأديان السماوية، ومرحلة بعد انطلاق الثورة الصناعية وما ترتب عليها من تطورات منهجية شملت كل أساليب التفكير وطرقه. فالتدريب ظاهرة قائمة عبر التاريخ فهو ثمرة عمل طويل ومستمر خلال الأجيال، وقد ظهرت الحاجة اليه منذ فجر التاريخ عندما توصّل الإنسان إلى اختراع الحاجات الأساسية اللازمة لبقائه واستقراره وأمنه.

وتعد محاولات الكتاب والباحثين في تقديم تعريف للتدريب كثيرة، فقد نظروا إليه من عدة زوايا ألا أنهم جميعاً اشتركوا في بيان أهمية التدريب كنشاط حيوي وهام.

1.1.1.2 مفهوم تخطيط التدريب:

إنّ أول تجربة للتخطيط تناقلها التاريخ، تلك التي قام بها سيدنا يوسف – عليه السلام - في تفسير حلم فرعون مصر لتوزيعه المحصول بين سنين العجاف وسنين الرواج. فالتخطيط هو الذي يوصل الى تحديد الاتجاه المرغوب، والمرسوم لإنجاح الأعمال، وهو الدليل نحو المستقبل وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

ويقصد بالتخطيط للتدريب: "إعداد مجموعة من البرامج والدورات التدريبية التي يقرر تنفيذها وفق سياسات وأهداف المنظمة بهدف تنمية القوة العاملة فيها

وتطويرها. ويمكن أن تكون الخطة سنوية أو مرحلية في فترات شهرية محددة". (أبو النصر، 2008: 162).

2.1.1.2 مراحل تخطيط التدريب:

تشمل مراحل تخطيط التدريب ما يلي:

1. "تخطيط القوى العاملة: ذلك أنَّ التخطيط للتدريب يعتمد بدرجة أساسية على توافر معلومات واضحة ودقيقة عن القوى العاملة في المنظمة من حيث عددهم ومستوياتهم التعليمية ومهاراتهم الوظيفية.
2. تحديد أنواع التدريب: يتوقف اختيار نوعية التدريب واستخدامه على نتائج التحليل للاحتياجات التدريبية ومعرفة طبيعة تلك الاحتياجات ،وكذلك على نوعية الموظفين المراد تدريسهم ومراكزهم الوظيفية في المنظمة، ويوجد حالياً أنواع مختلفة من التدريب منها: الدورات التدريبية العامة، والدورات التدريبية الخاصة، والدورات التأهيلية، والإعدادية ويمكن أن تكون هذه الأنواع حسب الأفراد أو الجهات الحكومية.
3. تحديد الاحتياجات التدريبية: إنَّ نجاح التدريب يعتمد بشكل أساس على تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين المراد تدريبهم حيث يعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب من خلاله التوجيه الأمثل والذي يحقق أداء العاملين وزيادة فاعلية المنظمة". (ابو النصر، 2008: 167).

3.1.1.2 مفهوم الاحتياجات التدريبة: -

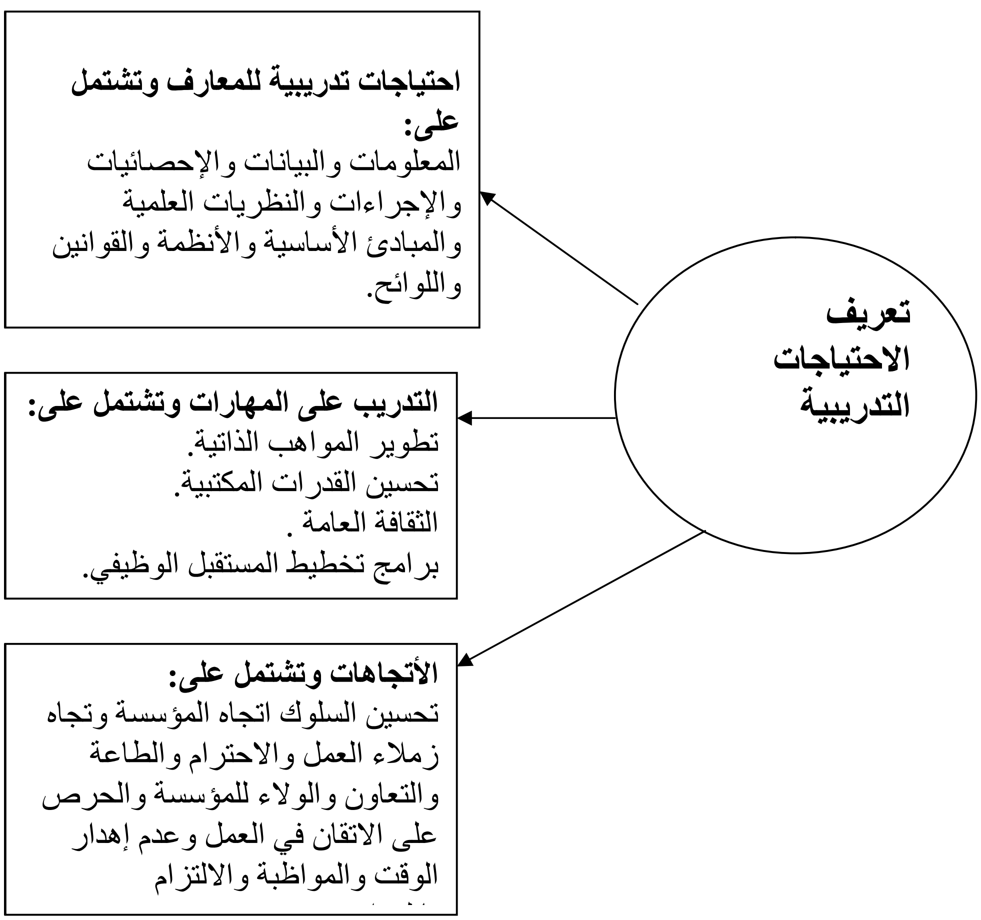
إنّ الهدف الأساس للتدريب هو تشكيل وإعادة تشكيل النمط السلوكي لأفراد التنظيم،ولكي نتمكن من تحقيق هذا الهدف لابد ان يسير التدريب وفق خطوات علمية: أولها تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر العنصر الأساس لتحسين الأداء، وزيادة فعالية العملية التدريبية، وأن تحدد الاحتياجات التدريبية بطريقة علمية دقيقة تمثل نقطة البداية الأساسية في الحلقات المترابطة التي تكوّن في مجموعها العملية التدريبية.

لذلك فإنّ الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يرتكز عليه التدريب السليم، لتحقيق الكفاءة وحسن الأداء لأفراد التنظيم، والارتقاء في معلوماتهم ومهاراتهم وتحسين أدائهم واتجاهاتهم، ويعتبر تحديد الاحتياج التدريبي بالأسلوب العلمي الطريق السليم لتحديد المعارف والمهارات كماً ونوعاً التي تلزم رفع كفاءة المتدربين، وبهذا فإِنّ التحديد المسبق للاحتياج التدريبي بدقة يعتبر من اساسيات نجاح العملية التدريبية ويسبق أي عمل تدريبي.

أما (الساعاتي، 1998) فيعرف الاحتياجات التدريبية من خلال تحديده لمكوناتها الرئيسة التي تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات، ويكمن تبيان هذا التعريف من خلال الشكل رقم (2).

الشكل رقم (2)

تعريف الاحتياجات التدريبية



المصدر: (الساعاتي, 1998, ص151)

ويعرّف (الطائي، 2007: 163) الاحتياجات التدريبية بأنها "مجموعة من المتغيرات المطلوب إحداثها في العاملين، والمتعلقة بمعلوماتهم وخبراتهم وأدائهم وسلوكهم واتجاهاتهم لجعلهم مناسبين لشغل وظائفهم، وأداء واجبات وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية عالية".

ويتفق مع ذلك التعريف (الكبيسي، 2005 : 237) في تعريفه الاحتياجات التدريبية "بأنها تلك الفجوة التي تقع بين الأداء الحالي والأداء المرغوب به سواء في كمه أو نوعه أو في كليهما، وحين يحقق البرنامج التدريبي المنفذ أهدافه فذلك يعني أنّه سد الفجوة لتظهر الحاجة لبرنامج تدريبي لاحق يوجه نحو أداء أفضل وأحسن للعمل".

وتعرّف الدراسة الاحتياجات التدريبية بأنها: تعبرّ عن الفرق بين المستوى المطلوب من المعارف والمهارات والاتجاهات لأداء عمل معين، وبين المستوى المتوفر منها عند الفرد الذي يؤدي العمل، فالاحتياجات التدريبية لا تقتصر على الفجوة بين المستوى المطلوب للأداء والمستوى الحالي المتوفر، وإنما يراد بها تنمية تلك الاحتياجات وتطويرها وتعديلها.

4.1.1.2 **تحديد الاحتياجات التدريبية:**

إنَّ عملية الاحتياجات التدريبية تحتل المرتبة الأولى في التدريب؛ لأنّه يترتب عليها تحديد نوع التدريب المطلوب ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لحل مشكلات عملية محددة أو أهداف دقيقة لتطوير أساليب العمل. كما يترتب عليها أيضاً تحديد مدة البرنامج وتحديد أهدافه بدقة ،ومعرفة الكفاءات والمهارات المطلوب اكتسابها، ويتم الحصول على المعلومات في تحديد الاحتياجات التدريبية مسبقاً لتساعد في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية، وإنّ جمع المعلومات عن الاحتياج التدريبي يجب أن يكون وفق منهجية علمية دقيقة، وأن يتولى جمع

المعلومات اختصاصيون يمتلكون الكفاءات العلمية والفنية والخبرة التي تمكنهم من جمع معلومات موضوعية ودقيقة.

ويشير (عبد الباقي ، 2007: 81) إلى " أنَّ الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها. خلال فترة زمنية معينة وهي مستقبلية، ولأنَّ الأفراد العاملين يحتاجون للتدريب لتحقيق أهداف عملهم التي هي جزء من أهداف المنظمة، وذلك كون أهداف المنظمة تحدد بدرجة كبيرة الاحتياجات التدريبية للعاملين فيها".

ويرى (السيد، 2004 : 127) " أنه يمكن النظر إلى تحديد الاحتياجات التدريبية على أنها منظومة فرعية من منظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية، تتعلق بمجموعة التغيرات والتطويرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات العاملين، بهدف رفع مستوى أدائهم أو التغلب عل المشكلات التي تعرقل سير العمل او الإنتاج".

وتبيّن الدراسة: أنّ الاحتياجات التدريبية الخطوة الأساسية الأولى لأي برنامج تدريبي، وهي التي تحدد أهداف التدريب وفئة الأفراد المستهدفين بالتدريب وعددهم ونوع التدريب المطلوب وأسلوبه، والإمكانيات المتاحة لتحسين أداء الموظفين ومعارفهم واتجاهاتهم ومهاراتهم.

5.1.1.2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية:

إنّ عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ذات أهمية عالية في المنظمات، فهي تضمن الجدوى المنشودة للبرامج التدريبية، لأن كافة عناصر العملية التدريبية الأخرى تعتمد وبشكل رئيس على تحديد الاحتياج التدريبي أولاً، وتعد عملية تحديد الاحتياجات الخطوة الأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية ككل، وتؤدي إلى تحسين الأداء والكفاءة للذين تلقوا العملية التدريبية، وكذلك تبيّن الفئة والأعداد المستهدفة بالعملية التدريبية ونوع التدريب المطلوب كما تساعد القائمين على العملية التدريبية في إعداد البرامج وتنفيذها حاضراً ومستقبلاً، وتعتبر المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح والوصول إلى قرارات فعالة وسليمة باتجاه التخطيط للعملية التدريبية وللكشف عن معوقات العمل.

كما تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى تخفيض النفقات والتقليل من الهدر في الوقت والمال والجهد لتحقيق عنصري الكفاءة والفاعلية، وتكشف عملية تحديد الاحتياج التدريبي عن مشكلات العمل ومعوقاته التي تعاني منها المنظمة. وأخيراً تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية ديناميكية (مرنة) ومستمرة (الطعاني، 2007: ص165).

6.1.1.2 **طرق وأبعاد الاحتياجات التدريبية :**

هناك طرق ووسائل كثيرة لتحديد الاحتياجات التدريبية يمكن تصنيفها في مجموعات متناسقة ومتجانسة بثلاث طرق رئيسة وهي الطرق التي يجب على مخطط التدريب أن يتبعها حتى يكون تحديد الاحتياج التدريبي مبيناً على قاعدة علمية سليمة:

7.1.1.2 **تحليل التنظيم :**

ويقصد به دراسة الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية التي يكون فيها التدريب ضروريا لتحديد المواقع داخل التنظيم، فالهدف الريئس من تحليل التنظيم هو تحديد مواطن الحاجة إلى التدريب في المنظمة أو جزء منها، وتحديد نوع التدريب الذي يلزمها، وذلك تحقيقاً للأهداف الأساسية الاتية:

1. توثيق الأعمال والإجراءات والتقسيمات التنظيمية، وبيان ما يترتب عليها من انجازات وما ستنفذه من مواد وإمكانيات.
2. تشخيص الأوضاع التنظيمية، وتحديد مواطن القوة والضعف في التنظيم التي يترتب عليها ارتفاع تكلفة الأداء أو انخفاض الكفاءة.
3. تصميم التعديلات والتغيرات الواجب إدخالها على التنظيم القائم حتى تمكن من المزيد من الكفاءة في الأداء (الدوري، 1979: 130).

ويقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة، والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، والغرض من ذلك كله هو تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظائف، أو المهارات اللازمة من أجل الوصول الى أهداف المنظمة المرجو تحقيقها، بالأضافة إلى ذلك يقوم مسؤول التدريب بتحليل

واجبات ومسؤوليات الوظائف والعمليات المتضمنة كل مهمة، وغالباً ما يتم استخدام التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظفون (Herbert :1990) .

تحليل خريطة تنظيم: و"يعني تبيان الوحدات الإدارية التي تتكون منها الوظائف الموجودة فيها، وخطوط السلطة والمسؤولية التي تربط بين أجزائها، ويستخدم تحليل التنظيم لتحقيق الكثير من الأهداف منها: تحديد إطار المنظمة والوحدات الإدارية فيها، والوظائف التي تتكون منها الوحدات، وبيان كيفية تقسيم العمل بين افراد التنظيم الذين يعملون في المنظمة، وتوضح خطوط السلطة والمسؤولية في تلك المنظمة، وكذلك العلاقات بين مختلف الأقسام والإدارات، وتحديد عدد المستويات الإدارية في المنظمة، ويساعد تحليل التنظيم في اكتشاف الأخطاء الموجودة في التنظيم ومعالجتها كما يبين اللجان الموجودة في المنظمة، وعلاقات تلك اللجان بأجزاء المنظمة(ياغي, 2003: 100).

ونظراً لأهمية تحليل الخريطة التنظيمية يقوم المخطط للتدريب بالتعرّف على مدى ملائمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة، ودراسة الأقسام والإدارات والوحدات التي تتكون منها الخريطة الشاملة، وعددها وأغهدافها واختصاصاتها.

ثم يقوم المخطط أيضاً بفحص العلاقة بين الإدارات والأقسام والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية ودرجة تركيز وتفويض السلطة، ونطاق الإشراف ومدى تناسبه مع قدرات الأشخاص وطبيعة الأعمال التي يؤدونها، وقنوات الأتصال بين الأطراف المختلفة ومدى سهولة او صعوبة توصيل المعلومات واستلامها، ومناطق اختناقها واسباب تعطلها.

وتشمل أيضاً خريطة التنظيم تحليل المقومات النظامية، وهي دراسة مجموعة القوانين واللوائح والإجراءات والتعليمات التي تسنها إدارة المنظمة لتسيير العمل وتوجيهه في مختلف الأنشطة والجهود التي يبذلها الأفراد، والغرض من هذه الخطوط هو الوقوف على درجة وضوح هذخ السياسات وشمولها ومعرفة أفراد التنظيم والتزامهم بها، ودراسة تركيب القوة العاملة للمنظمة، ويقوم المخطط

للتدريب هنا بفحص المعلومات المتعلقة بالقوة العاملة في المنظمة من حيث العدد، والنوع، والجنس، والعمر، والتعليم، والتدريب، والخبرة، ونوع الوظائف التي يشغلونها، ومستويات المهارة والكفاءة ومدى ملائمة أفراد التنظيم للمنظمة، ونوع التدريب المطلوب، كما يمكن تحليل معدلات الكفاءة بحيث يقوم المخطط في هذه الخطوة بدراسة مجموعة من المؤشرات مثل: مؤشرات الإنتاج، ومؤشرات الأداء للأفراد، ومؤشرات التكاليف، مثل: تكلفة العمل والمواد، وجودة السلعة والخدمة المقدمة، واختناقات الإنتاج، وأسباب البطئ، ودوران العمل، والإجازات المرضية، وعدم الرضا. (ياغي، 2003: 102).

8.1.1.2 تحليل العمليات :

ويعرف تحليل العمليات بأنه "دراسة الوظائف والأعمال المختلفة التي يقوم بها أفراد التنظيم، وتركز على المهمة الوظيفية أو العمل بصرف النظر عن الشخص الذي يؤدي ذلك العمل أو المهمة، وأيضاً تتضمن ما يجب أن يؤديه الموظف والسلوك الذي يجب أنّ يتحلّى به؛ حتى يتمكن من تأديته بطريقة فعالة" (ياغي, 2003: 103).

وأما طرق تحليل العمليات فأنها كثيرة، ويمكن حصر المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل بثلاثة أنواع:

1. معلومات تتعلق بالواجبات ومهام الوظيفة.
2. معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائه.
3. معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل مرض.

ولأهمية المعلومات والبيانات المطلوبة لتحليل الوظائف يصبح من الضروري استخدام طرق عديدة ومتنوعة، ومصادر مختلفة لتجميع هذه المعلومات حرصاً على دقتها، ومن طرق جمع المعلومات:

مراجعة السجلات والوثائق الرسمية، فطريقة التقارير والسجلات تبين نقاط الضعف والقوة التي من الممكن علاجها بالتدريب، وكذلك الملاحظة الشخصية عن طريق المشهادة للموظف أثناء تأدية عمله وتسجيل الملاحظات المتعلقة بالوظيفة.

إضافة إلى المقابلة وهي "مواجهة شخصية بين مسؤول التدريب والمتدربين بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية، ومن المعلومات التي يمكن جمعها عن طريق المقابلة حجم العمل والأجزاء التي يتكون منها، ودرجة الأهمية، وصعوبتها وسهولتها، وتعتبر المقابلة أفضل الوسائل للحصول على المعلومات وأوسعها استعمالا، لكنها تستغرق وقتاً طويلاً، ولهذا فأنها تمكّن من الحصول على معلومات دقيقة" (ياغي, 2003: 104).

يضاف إلى ذلك الاستبانة وهي "استمارة بها أسئلة، ويقوم بوضعها مسؤول التدريب ويطلب الأجابة عنها بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية من خلال جمع المعلومات عن واجبات ومسؤوليات وأعباء الوظيفة من الموظف نفسه الذي يشغل الوظيفة، ويجب أن تكون الأسئلة في الاستبانة واضحة، والأجوبة تكون عليها بوضع علامة أو إشارة في مكان مخصص، وكذلك الإختيارات فهي تكون شفوية أو تحررية بهدف الوصول الى الاحتياج التدريبي". (ياغي،2003: 105).

وهنا يمكن القول إن طريقة تحليل العمليات من أهم وسائل إنجاح البرنامج التدريبي وتعني معرفة السبب الحقيقي للمشكلة مع الأخذ بارائهم في المشكلة وكيفية العلاج الممكن وتتم بعدها عملية تقويم الأداء، وتوضيح أسباب عدم انجاز الأعمال في الوقت والتكلفة المحددين. وهناك عدة عناصر أساسية تشمل تحليل العمليات مثل: اسم الوظيفة، وملخص الوظيفة، والمهمة المطلوبة، وعلاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى والإشراف.

9.1.1.2 **تحليل الفرد :**

ويقصد به تحليل الفرد وقياس أدائه في وظيفته الحالية وقدرته في المستقبل، وتحديد المهارات والمعارف والاتجاهات والأفكار التي تلزمه لأداء وظيفته الحاليةن ولأداء وظائف أخرى مستقبلية، وأيضاً تحليل الفرد يتضمن مواصفات الوظيفة

وخبراته العملية والعلمية، والقدرات والمهارات الخاصة ، ويشمل أيضاً تحليل الفرد المتطلبات الفكرية، مثل: المبادرة، والإبداع، والبراعة، والاجتهاد، والتقدير، والمقدرة على التحليل، والنباهة الذهنية (مثل مقدار اليقظة والتركيز الفكري)، والمتطلبات المتعلقة بالجهد الجسدي، والمهارات والمسؤوليات البدنية، والمزايا الشخصية مثل: النضوج والمظهر، والاندفاع والاستقرار العاطفي.

ويتضمن تحليل الفرد أيضاً "دراسة الدوافع، وذلك لأن التدريب يمكن أن يشبع بعض هذه الدوافع، كما أنّ التدريب يغير في دوافع الفرد، ويطورها أو يعدل فيها" (عبد الوهاب، 1976: 67).

وبناءً على ما سبق فإنَّ عملية حصر الاحتياجات التدريبية التي تعتبر نقطة الانطلاق الموضوعية في إعداد خطة تدريبية، ووضع الخطة وتحديد الأهداف التي يراد تنفيذها في المستقبل وربطها بمدى زمني واقعي ويمكن تحقيقه ضمن امكانيات في المنظمة المتوفرة. ومن خلال نواتج هذه التحاليل (تحليل التنظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) يمكن الإجابة على الأسئلة الاتية: اين يقع التدريب، ومن يجب تدريبه، وما هو المحتوى التدريبي، وفئة التدريب، وكذلك ما هي النتائج المتوقعة من وراء التدريب، ومتى ستنعكس نتائج التدريب بصورة ملموسة.

كما أنَّ هناك العديد من الطرق المستخدمة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحليلها ومن أشهرها نموذج تحليل الرباعي (SWOT) . وفي هذا النموذج يتم جمع البيانات عن أربعة عناصر، هي: مناطق القوة في المنظمة، ومناطق الضعف في المنظمة، وتحديد الفرص، وتحديد التهديدات.

الجدول (1)

نموذج التحليل الرباعي SWOT

الرقم	العناصر	الأبعاد
.1	مناطق القوة	مناطق القوة الداخلية من الأفراد والموارد البشرية التي تحتاج المنظمة إليها ويمكن الاستفادة منها وتعظيمها.
.2	مناطق الضعف	مناطق الضعف الداخلية والخارجية التي يمكن العمل على تجنبها خارجياً ومعالجتها داخلياً.

3.	الفرص	الفرص المتاحة والممكنة الداخلية والخارجية التي يجب على المنظمة اقتناصها والاستفادة منها.
4.	التهديدات	التهديدات الداخلية والخارجية من المنافسين والحكومة وفق الظروف المجتمعية المحيطة التي يجب عمل حسابها وتجنبها والاستعداد لها والتعامل معها بشكل مناسب وسليم.

(أبو النصر، 2010: 146)

ومن هنا يجب التأكيد على أنَّ "الاحتياجات التدريبية تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضاً الى جوانب تطويرية معينة، فهي بذلك تعني المعلومات والاتجاهات والمهارات المراد تنميتها لدى الفرد، أو المطلوبة لمواجهة تغييرات متوقعة سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، وذلك لإعداد العدة لاستقبالها وسلامة تنفيذها"(أبو النصر،2008: 145).

2.1.2 الأداء الوظيفي:

يتناول هذا البعد بعض المفاهيم المتعلقة بعملية الأداء الوظيفي وأهميته، وأهدافه وعناصر الأداء وأبعاده.

إنَّ نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبهم وتحفيزهم باستمرار للوصول الى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة التي يمكن أن تكون كمية أو نوعية بالنسبة للجهد المبذول ونمط الأداء (عاشور، 1990).

ويعرّف (درة، 2003 : 87) الأداء بأنه: " تفاعل بين السلوك والانجاز أو أنّه مجموع السلوك والنتائج معاً، مع الميل الى إبراز السلوك أو النتائج، وذلك لصعوبة الفصل بين السلوك من ناحية وبين الانجاز والنتائج من ناحية أخرى".

أمّا (الحوامدة، والفهداوي، 2002) فقد عرّفا الأداء بأنه: " مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبرة عن قيام الموظف بأداء مهامه، وتحمل مسؤولياته، وتتضمن جودة الأداء وحسن التنفيذ والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة،

فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع المنظمة، والالتزام بالنواحي الإدارية؛ للعمل والسعي نحو الاستجابة لها بكل حرص وفاعلية".

ويعرّف الأداء أيضاً: بأنه نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء الجودة، وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل (المرسي، 2003).

وتعرّف الدراسة الأداء بأنه: محاولة الحصول على حقائق أو بيانات محددة من شأنها أن تساعد على تحليل وتقييم أداء العامل لعمله، ومسلكه في فترة زمنية محددة، وتقدير مدى كفاءتة الفنية والعملية والعلمية، للنهوض بأعباء المسؤليات والواجبات المتعلقة بعمله في الوقت الحاضر والمستقبل.

1.2.1.2 أهمية الأداء وأهدافه:

يعتبر الأداء مقياساً لقدرة الفرد على أداء عمله في الوقت الحاضر، وأعمال أخرى في المستقبل، وبالتالي يساعد في اتخاذ القرارات والنقل والترقية، وارتباط نظام الحوافز بأداء الفرد يزيد من اهتمام الفرد بادائه، كما يرتبط الأداء بالاستقرار الوظيفي لدى الموظفين إذ إنَّ الموظفين ذوي الأداء المتدني يكونون دائماً مهددين بالاستغناء عن خدماتهم (الهيتي، 2000: 63).

إِنَّ نجاح المنظمات مرتبط بأداء العاملين فيها، لذلك اهتم الباحثون بموضوع الأداء لأهميته الكبيرة بالنسبة للأفراد والمنظمات على حد سواء، فالمنظمات تسعى دائماً إلى الارتقاء بأداء العاملين فيها من خلال تدريبيهم، وتحفيزهم باستمرار للوصول إلى أهدافها، وحسب معايير الأداء المحددة التي يمكن أن تكون كمية او نوعية بالنسبة للجهد المبذول ونمط الأداء (عاشور، 1990).

وبناء على ما سبق فإنَّ الباحث يرى أنَّ للأداء أهمية كبرى إذا لم يكن أهم الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن تحتل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات على اختلاف انواعها، ومجال أعمالها. وإن عملية تقييم الأداء ودراسة مخرجات العمليات في المنظمة يعمل على إعادة تعديل أو تصحيح مدخلات

العملية الإدارية في المنظمة مما يزيد في العملية الإنتاجية او تقديم الخدمة على حد سواء.

2.2.1.2 العوامل المؤثرة في الأداء :

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، منها: التوقعات، وتعني هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم، وهل يتم تحديد أهداف الأداء، وأيضاً الدوافع فهل هناك دوافع محببة وجذابة لدى الموظفين تشجع وتدعم الوصول للأداء المرغوب فيه. وأيضاً التغذية الراجعة (Feed back) فإذا تم إبلاغ الموظفين بنتائج أدائهم، فإنه يؤدي ذلك لتصحيح النقاط السلبية في أدائهم. وكذلك ضرورة إبلاغ الإدارة بنتائج الأداء حتى تتمكن من وضع الخطط التدريبية الصحيحة بحيث تحسن من اداء الموظفين (الدحلة، 2001 : 47).

ويرى الباحث أنَّ هناك فوائد عديدة لتقييم الأداء منها: رفع الروح المعنوية لدى الموظفين عندما يشعرون أنَّ جهدهم وأعمالهم هي موضع تقدير واهتمام الإدارة، مما يدفع الفرد للقيام بعمله راضياً وبدافع داخلي منه. إشعار الموظفين بمسؤولياتهم فعندما يشعر الموظف أن عمله موضع تقييم وإنه يترتب عليه اتخاذ قرارات هامة، فإنه يشعر بمسؤولية تجاه نفسه والعمل الذي يؤديه، أيضاً وسيلة تحقيق العدالة بين الموظفين، فالتقييم يوصل الموظف إلى ما يستحقه من حقوق مثل: الترقية، والعلاوة، والمكافاءات على أساس الجهد والكفاءة في العمل. وإن عملية تقييم الأداء تحكم على سلامة والطرق المستخدمة ونجاحها في الاختيار وتدريب العاملين فيها.

كما إنّ هناك العديد من العوامل التي تؤثر على الأداء، وفيما يلي إشارة إلى عدد منها (الدحلة، 2001):

1. التوقعات (Expectation): هل يعرف العاملون ما هو متوقع منهم؟
   هل تم تحديد أهداف الأداء بشكل واضح وتم تعميمها على الجميع؟

2. الدوافع (Incentives): هل هناك دوافع محببة وجذابة لدى العاملين لتشجع وتدعم الوصول للأداء المرغوب فيه؟ هل هناك عقبات بالدوافع تعيق الوصول الى الأداء المرغوب فيه؟.
3. المصادر (Resources): هل يمتلك العاملون الأدوات والمصادر التي يحتاجونها لتنفيذ الأداء؟.
4. المهارات والمعارف (Skills and Knowledge): هل يعرف العاملون كيفية تنفيذ جميع عناصر عملهم؟.
5. التغذية الراجعة (Feedback): هل يتم إيصال نتائج الأداء للعاملين وإبلاغهم عنها؟ هل يتم إبلاغ الإدارة باستمرار نتائج الأداء؟.
6. القدرات (capacity): هل يمتلك العاملون القدرات الفكرية والجسدية والنفسية؟.
7. تصميم العمل (Job Design): هل هناك أية عقبات أمام الأداء؟ هل هناك تداخل بين الأعمال المختلفة؟ هل إجراءات العمل وأسلوب تدفقه منطقيان؟.

3.2.1.2 **محددات الأداء:**

تعتبر من المواضيع التي جذبت انتباه الكثير من الباحثين؛ لمعرفة ما هي العوامل التي تحدد مستوى الأداء الفردي وهي: -

1. الدافعية الفردية: حيث يجب أن يتوفر الدافع لكل فرد على العمل، وقد يكون الدافع قوياً او ضعيفاً.
2. مناخ أو بيئة العمل: يجب تهيئة بيئة ومناخ العمل، على كافة المستويات(التنظيم، الإدارة، والقسم) لتكون محفزة للفرد في أدائه لعمله.
3. القدرة على أداء العمل المعين: فالفرد يجب أن تتوفر لديه القدرة على أداء العمل المحدد له (الفروخ، 2006).

4.2.1.2 **أبعاد الأداء:**

هناك أبعاد مختلفة للأداء تختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، لكنها يمكن أن تتفق في الأمور الاتية: -

1. جودة الأداء: هي درجة متوقفة على المماثلة والاعتمادية مع مراعاة التكلفة المنخفضة والمناسبة للأسواق (Gittow،2007 :18). وتعرّف إدارة الجودة الشاملة بأنها: نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف والمجموعات داخل المنظمة التي تتولى بناء الجودة، وتحسينها والحفاظ بالشكل الذي يمكن منه تقديم السلعة أو الخدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للعميل (المرسي، 2003).
2. علاقة الموظف مع الزملاء والرؤساء: يعمل الموظفون معاً في المنظمة لإنجاز الأعمال والمهام المنوطة بهم، ولكي تحقق المنظمة أهدافها، فإن عليها تنسيق النشاط بشكل رسمي عن طريق الإشراف والسياسات والقوانين وكذلك بشكل غير رسمي عن طريق الاجتماعات وشبكات العلاقات، فأحياناً لا يدرك الموظفون حجم الجهود المبذولة لتقسيم العمل بالشكل الملائم ثم إعادة تجميعه مرة أخرى بشكل فعال، فهم يفترضون إنّه طالما أنَّ كل موظف يؤدي الواجب المطلوب منه، فلا حاجة إذاً لتشجيع تكوين علاقات بين الزملاء والرؤساء وتنسيق العمل بينهم، وإن هذه الافتراضات خاطئة، باستثناء الحالات التي تكون فيها الأعمال بسيطة للغاية، فإنه يلزم توفير الكثير من الوقت والمهارة والفهم لأبعاد علاقات الزملاء مع بعضهم ومع رؤسائهم لجعل المنظمة تؤدي عملها على أكمل وجه، عن طريق انتقال المعلومات والموارد والتأثير أفقيا في المنظمة وعاموديا في التسلسل الهرمي، ويجب ان يكون المدير على درجة من المهارة والخبرة لتحقيق التنسيق الفعال أفقيا وعموديا(Heel, 2002).

ومن هنا فأن علاقات الزملاء والرؤساء في العمل تتطلب الشراكة الفعالة، حتى يأخذ العطاء والأخذ بيسر وسهولة، وتتمثل الشراكة والعلاقات المثالية

في أي محاولة او مهمة تتطلب الجهد والذكاء من أكثر من شخص واحد مثل فرق العمل (Heel, 2002).

3. الأنضباط: هو درجة الألتزام الوظيفي من حيث الأنضباط في العمل والألتزام بالأنظمة المؤسسية وأحترمه لها، والمحافظة على أوقات العمل والسلوكيات المتبعة في الوظيفة(Heel, 2002)، وبذلك فان عناصر الأنضباط الوظيفي والسلوكي تتمثل في الأتي : -

أ. درجة التعاون وأسلوب تعامل الموظف مع المتعاملين من داخل وخارج المنظمة وقدرته على بناء علاقات إيجابية معهم.

ب. حرص الموظف وأستعداده لبذل جهود إيضافية لخدمة المتعاملين وتحقيق رضاهم، وانجاز الأعمال المكلف بها.

ج. احترام الموظف لأنظمة وقوانين المنظمة التي يعمل بها، ومدى تقييده وإلتزامه بتطبيق ما تتضمنه من مبادئ مهنية.

د. قيام الموظف بخدمة وتحقيق أهداف مؤسسته مع حرصه على منح الأولويات لمتطلبات عمله الوظيفي وتقديمها على التزاماته الشخصية(Heel, 2002).

2.2 الدراسات السابقة:

سيتم في هذا المبحث من الدراسة التطرق لأهم الدراسات التي أجريت في البيئة العربية والغربية والمتعلقة بموضوع الدراسة مرتبة من الاقدم إلى الأحدث، حيث سيتم البدء بالدراسات العربية ثم الدراسات الأجنبية وفي النهاية سيتم تبيان أهم ما يميز هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة.

1.2.2 الدراسات العربية :

دراسة (نوفل، 2007) بعنوان "أثر أستراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصلرف التجارية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين".وقد هدفت الى التعرف على الممارسات ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب في المصارف التجارية الأردنية، وأثرها على مستوى أداء الأفراد العاملين فيها. وتكوّن مجتمع

الدراسة من جمع المصارف التجارية الأردنية التي تحوي دائرة مختصة بأدارة الموارد البشرية، حيث بلغ عددها (17) مصرفا. ولقد استهدفت هذه الدراسة (10) من مديري إدارة الموارد البشرية العاملين في المركز الرئيسي للمصرف و (20) من مديري إدارة الفروع العاملة في مدينة إربد. واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج أبرزها :

1. هنالك نسبة هامة من المديرين عينة الدراسة عدم وضوح وإدراك للمفهوم العلمي المعاصر لأستراتيجية التدريب أذ بلغت هذه النسبة (70 %) .
2. إن جميع الأنشطة المتعلقة بممارسة مديري إدارة الموارد البشرية في المصارف التجارية الأردنية لأنشطة وخطوات بناء إستراتيجية التدريب تمارس بدرجة متوسطة.
3. إن مستوى ممارسة المديرين عينة الدراسة لكل مرحلة من مراحل العملية التدريبية والمتمثلة بتحديد الأحتياجات التدريبية، وتخطيط وتنظيم البرنامج التدريبي، وتنفيذ البرنامج التدريبي، وتقييم البرنامج التدريبي كان متوسطا .
4. هنالك عدد من المعيقات ذالتي يواجهها أقسام إدارة الموارد البشرية في مصارف عينة الدراسة في مجال تبني إستراتيجية تدريب فاعلة، وكان أبرزها قلة الألتزام من قبل الادارة العليا في المصارف عينة الدراسة بإعداد وصياغة الأستراتيجيات .

دراسة(العمري، 2006) بعنوان" الأحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسميةً، حيث هدفت الدراسة الي التعرف على الاحتياجات التدريبية لأعضاء الهيئة التدريسية الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر عمداء الكليات ورؤساءٍ الأقسام وأعضاء هيئة التدريس الجدد، وتكونت عينة الدراسة من (379) عضواً تم اختيارهم بطريقة عشوائية طبقية، وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج كان من أهمها :-

1. وجود درجة احتياجات تدريبية عالية لدى أعضاء هيئة التدريس الجدد في الجامعات الأردنية الرسمية في جميع مجالات الدراسة (التخطيط وأساليبه، والاتصال، والتواصل، وادارة المحاضرة، والبحث العلمي، ومجال المهام

الادارية واستخدام التكنولوجيا، وخدمة المجتمع،والتقديم) وكان أبرزها في مجال التقديم واقلها في مجال خدمة المجتمع.

2. وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة الأحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس الجدد في جميع مجالات الدراسة مجتمعة تعزى لمتغير المركز الوظيفي ولصالح أعضاء هيئة التدريس الجدد .

أما الدراسة التي قامت بها (الدبوبي، 2006) بعنوان "أثر برامج التدريب في مراكز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على أثر البرامج التدريبية في التمكين الذاتي للمستفيدات وتعزيز مكانتهن داخل أسرهن والمحيط الاجتماعي واتاحة الفرص الإقتصادية لاقامة مشاريع مدرة للدخل، وقد اشتمل مجتمع الدراسة على النساء المستفيدات بشكل متواصل من البرامج التدريبية خلال عامي (2003-2004) في كافة مراكز الصندوق المنتشرة في كافة محافظات الاردن وعددها (50) مركزاً واستخدمت الدراسة عينة عنقودية بطريقة عشوائية حيث تكونت عينة الدراسة من (559) مبحوثة، وتوصلت الدراسة الى عدة نتائج كان اهمها :-

1. إن للبرامج التدريبية درجة أثار مرتفعة في تمكين المستفيدات على المستوى الذاتي بمتوسط حسابي (2.39) في حين جاء أثر البرامج التدريبية في تمكين المستفيدات على المستوى الاجتماعي بدرجة متوسطة (2.02) وكان لأثر البرامج التدريبية درجة اقل في تمكين المستفيدات على المستوى الاقتصادي بلغ (2.84) .
2. أن البرامج التدريبية ذات درجة أثر متوسطة في تمكين المستفيدات بشكل عام بلغت (2.13) وضرورة العمل على زيادة المتابعة والتقييم لأثر البرامج التدريبية بشكل متواصل بهدف التعرف الى نقاط الضعف والحد منها،ونقاط القوة لتفعيلها .

دراسة (رمضان، 2005) بعنوان " تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية ". هدفت هذه الدراسة الى معرفة واقع ممارسات عملية تقييم الأداء في القطاع البنكي السعودي من وجهة نظر الموظفين في ذلك القطاع. وجمعت بيانات هذه الدراسة.

من خلال (336) استبانة وزعت على الموظفين العاملين في (4) بنوك تجارية سعودية. وكانت أبرز نتائج هذه الدراسة ما يلي :

1. وجود اتجاهات سلبية لدى الموظفين في القطاع البنكي نحوعملية تقييم الأداء.
2. تتم مناقشة نتائج عملية التقييم مع الموظفين بالطرق الرسمية على وجه الخصوص .
3. يعتبر المشرف المباشر المسؤول الأول عن عملية تقييم اداء الموظفين في القطاع البنكي السعودي .
4. يعاني القطاع البنكي السعودي من ضعف في موضوعية وعملية المعايير المستخدة في عملية تقييم الأداء . كما أنّ هنالك انخفاض في مستوى مشاركة الموظفين في هذه العملية.

دراسة (الشوابكة ، 2005) بعنوان " اتجاهات الموظفين الحكوميين في الأردن نحو فعالية البرنامج التدريبي (رخصة قيادة الحاسوب الدولية (ICDL)) دراسة استطلاعية".

تناولت هذه الدراسة موضوع اتجاهات الموظفين الحكوميين في الأردن نحو فعالية البرنامج التدريبي رخصة قيادة الحاسوب الدولية (ICDL)، وهدفت الدراسة الى التعرف على اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو فاعلية البرنامج التدريبي (ICDL) تبعاً للمتغيرات الديمغرافية والاجتماعية، والتعرف على العوامل التي تساعد أو تعوق نجاح تدريب برنامج (ICDL)، ودراسة مدى استفادة الموظفين الحكوميين من البرنامج التدريبي، والتأكد من فاعليته في تحسين الأداء، وتكونت عينة الدراسة من (400) مبحوثاً وتوصلت الى مجموعة من النتائج، أهمها :-

1. وجود أثر للعوامل المرتبطة بالبرنامج (ICDL) (الأهداف، المحتوى، الأساليب) على اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو فعالية البرنامج.
2. وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اتجاهات الموظفين الحكوميين نحو برنامج تدريب (ICDL)، وأوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تدريب برنامج (ICDL) ليشمل جميع موظفي الحكومة.

دراسة (المحاسنة ، 2004) بعنوان " تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في معهد التدريب الوطني"، هدفت إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنعقدة في المعهد، خلال الأعوام (2000 2001، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين في هذه البرامج التدريبية ، وتكونت عينة الدراسة من (459) مبحوثاً، واستخدمت الدراسة الرزمة الإحصائية(Spss) للعلوم الاجتماعية بغرض تحليل البيانات، كالمتوسطات الحسابية، وتحليل التباين في المتغير التابع (فاعلية البرنامج التدريبية) وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج ،أهمها:

1. ارتفاع رضى افراد مجتمع الدراسة عن تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية .
2. ان البرامج التدريبية من وجهة نظر المتدربين فاعلة وبمستوى مرتفع .
3. لا يوجد فروقات ذات دلالة احصائية بين عدد الدورات التدريبية للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية .

دراسة **(شخشير، 2003)** بعنوان " تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية "، وقد هدفت إلى التعرف على واقع عملية تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية، وتحديد الجهات المسؤولة عن هذه العملية، والصعوبات والمشاكل المرتبطة بعملية تقييم الأداء، وشمل مجتمع الدراسة جميع المديرين والموظفين العاملين في (16) بنكاً، وقام الباحث باختيار عينة عشوائية بلغ قوامها (56) فرداً ، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات لتحقيق أهداف الدراسة التي شملت ثمانية مجالات رئيسة وهي: مجال أهداف عملية تقييم الأداء، ومجال معاييرها، ومجال التغذية العكسية، ومجال عدالة التقييم، ومجال المقابلات الخاصة بنتائج لتقييم، ومجال مشاركة الموظفين في العملية، ومجال دافعية المقيمين، وأخيراً مجال البيئة الثقافية الداعمة لعملية تقييم الأداء، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة :

1. يرى المديرين أنّ هنالك تقارب نسبي بين واقع عملية تقييم الأداء المطبقة في البنوك العاملين فيها، وبين مجالات أنموذج التقييم الثمانية سالفة الذكر. كما يرى هؤلاء الموظفون أن عملية تقييم الأداء لديهم تخلو من الأخطاء والعقبات.

2. أما من وجهة نظر الموظفين، فأن التقارب النسبي بين عملية تقييم الأداء المطبقة في البنوك العاملين فيها، وبين مجالات نموذج الثمانية سالفة الذكر موجودة بأستثناء المجال المتعلق بعدالة عملية التقييم . كما يرى هؤلاء الموظفين أن عملية تقييم الأداء لديهم لا تخلو من الأخطاء والعقبات.

دراسة (عبيدات، 2003) بعنوان "الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني" وقد هدفت إلى التعرّف على الاحتياجات والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لدى مديري فرع البنوك الأردنية، ومعرفة الأسس والمعايير التي تتبعها المنظمات البنكية في الأردن في اختيار البرامج التدريبية الخاصة بهم، واعتمدت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من عينة قوامها 200 مدير، وقد توصلت هذه الدراسة إلى:

1. تعتمد البنوك الأردنية بشكل كبير في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية على التطورات التكنولوجية، والخطط والأهداف المستقبلية للبنك .
2. يفضل المديرون عملية تقييم الأداء كطريقة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية
3. من أكثر المعوقات التي تواجه المديرين في عملية التدريب هي عدم النظر إلى التدريب على أنه نشاط تعاوني .

دراسة (ارحيم، 2002) بعنوان " واقع التدريب الإداري في القطاعين العام والخاص"، وقد هدفت إلى التعرف على واقع نظام التدريب وسير العملية التدريبية، وكذلك التعرف على أهم المشاكل والمعوقات التي تحد ومن سير عملية التدريب وتعيقها في منظمات الأعمال الأردنية، وقد تكوّن مجتمع الدراسة من كافة المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب وبلغ عددها(46) منظمة حكومية، كما شمل مجتمع الدراسة كافة البنوك التجارية الأردنية والبالغ عددها (16) بنكاً.واعتمدت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة فهي:

1. عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في منظمات مجتمع الدراسة، حيث كانت غالبية الخطط سنوية.

2. وجود ضعف في إدراك إدارات مجتمع الدراسة لأهمية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المنظمات، وكذلك ضعف في إدراكها لأهمية تخطيط البرامج التدريبية.
3. وجود ضعف في التنسيق بين أنظمة وصف الوظائف وتقييم الأداء، وبين عملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
4. إنَّ من أهم المشاكل والمعوقات التي تحد ومن سير عملية التدريب وتعيقها في منظمات الأعمال الأردنية هي تركيز البرامج التدريبية على طرح موضوعات نظرية بعيدة عن الواقع العملي، وقلة دعم الإدارة العليا لعملية التدريب، وضعف التنسيق بين إدارة التدريب والإدارات الأخرى.

دراسة (العكيلي، 2000) بعنوان " فاعلية التدريب وأثره على أداء العاملين : دراسة تطبيقية على المؤسسة الوطنية للتمويل "، وقد هدفت إلى التعرف على واقع فاعلية التدريب في ضوء أثاره المتوقعة على الأداء في المؤسسة الوطنية للتمويل للجماهيرية الليبية، وتم أخذ عينة دراسة تكونت من (254) عاملاً ومشرفاً في هذه المؤسسة، وقد أظهرت الدراسة وجود تذبذب في المخصصات المالية للتدريب، وأظهرت أيضاً أنَّ الاحتياجات للتدريب لا تتم وفق أسلوب علمي يعتمد على الوصف الوظيفي عند ترشيح العاملين للبرامج التدريبية، كما أنّ نوعية البرامج التدريبية لا تتوافق مع الحاجات الفعلية للمتدربين بسبب وجود محسوبية عالية عند اختيار المتدربين.

2.2.2 الدراسات الاجنبية:

دراسة (Bella ,2007) بدراسة بعنوان " Evaluation of higher training in Taiwans' companies whith commercial brand"، حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى خبرات العاملين وتقييم تأثير التدريب على العاملين في سبعة شركات تايوانية، واكتشاف وفهم طرق تقييم التدريب المستخدم من قبل شركات بنش مارك – ذات علامة تجارية – التايوانية

البالغة (7) شركات وبلغت عينة الدراسة (395) مبحوثاً، وتوصلت الى عدة نتائج كان أهمها :

1. تميز فروع الشركة بدقة تحديد الاحتياجات التدريبية مقارنة بالمؤسسات التايوانية الأخرى .
2. التميز الثقافي ذو النظرة المستقبلي للشركات التايوانية .
3. التعمق في فهم طرق تقييم التدريب في الشركة وفروعها، وارتفاع درجة تقييم التدريب في الشركة .

دراسة (Tai,et al, ،2006) بعنوان " Improving Training Needs Assessment Processes Vai the Internet : System Design and Qualitative Study "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة تأثير استخدام التكنولوجية الحديثة على تحسين عملية تحديد الأحتياجات التدريبية في البنوك تايوان. حيث قام الباحثون بتطوير نظام الكتروني قائم على استخدام الإنترنت لتحديد الأحتياجات التدريبية للموظفين. تم طلب من بعض مديري إدارة الموارد البشرية في بعض البنوك التايوانية استخدامه وتطبيقه لهذه الغاية. وبعد فترة من الأستخدام والتطبيق، وتم أخذ ارائهم حول أهمية هذا النظام الألكتروني في تحسين فاعلية تحديد الأحتياجات التدريبية لموظفيهم. ولقد توصل الباحثون الى ان هنالك اتجاه إيجابي لدى المديرين نحو هذه النظام والدور الذي يلعبه.

دراسة (Savery and Luks ،2004) بعنوان " Does Training Influence Outcomes of Organizations? : Some Australian Evidence"

هدفت هذه الدراسة الى قياس أثر التدريب على نتائج الأداء التنظيمي في الشركات الاسترالية. حيث عمد الباحثان الى جمع البيانات من (3867) شركة استرالية. وتوصل الباحثان الى ان الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل استراتيجي قائم على الترابط مع نتائج عملية التقييم الأداء لديها معدلات أفضل في الأنتاجية والربحية والقدرة على المنافسة. أما الشركات التي تستخدم التدريب من مدخل تقليدي ومحدود لديها معدلات أداء أقل في المجالات السابقة.

دراسة (Lenchser .2004) بعنوان " Long-term impact of training programs in the public sector in germany (1991-1997)" حيث هدفت هذه الدراسة الى معرفة أثار عدة أنواع من البرامج التدريبية طوال مدة الاعداد للدراسة، لقيام المانيا بصرف مبلغ قيمته عينة (3.6) مليون يورو بالسنة على البرامج التدريبية للعاطلين عن العمل، وبلغت عينة الدراسة (289) مبحوثاً. وتوصلت الدراسة الى أن البرامج التدريبية لها مؤثرات سلبية على مدى قصير ومؤثرات ايجابية على المدى البعيد الذي يزيد عن اربع سنوات وأن البرامج التدريبية الجوهرية التي مدتها سنتان لها مردودات مربحة من ناحية احتمالات التوظيف وكأنها تأتي بتكلفة اقل.

دراسة (Smith and Rupp ،2003) بعنوان " Knowledge Workers: Exploring the Link Among Performance Rating , Pay and Motivational Aspects "

هدفت هذه الدراسة الى معرفة مدى ترابط نتائج عملية تقييم الأداء مع نظام المكافاءات والحوافز في المنظمات البريطانية. وتكونت عينة الدراسة من (53) مديرا في المنظمات العاملة في مجال صناعة البرمجيات، والخدمات المصرفية (البنوك) والمالية، والرعاية الصحية والأتصالات. واستخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتوصلت هذه الدراسة الى عدة نتائج أبرزها :

1. (58%) من المستجبين أفادوا بضعف عملية الربط والتكامل بين نتائج عملية تقيمم الأداء مع نظام المكافئات والحوافز في المنظمات عينة الدراسة، وغزوا الأسباب الى محدودية موازنة المنظمة.
2. كلما كان نظام تقييم الأداء واقعيا وموضوعيا، كلما ساهم في تحسين دافعية الأفراد العاملين نحو العمل وشعورهم بالأمن الوظيفي .

دراسة (2003، Daniels) بعنوان" Employee Training : a Strategic Approach to Better Return on Investment "

جاءت هذه الدراسة لمعرفة العوائد المتأتية من تدريب الأفراد العاملين في (15) بنك بريطاني. حيث ان معظم المؤسسات تتفق وبشكل كبير على أهمية التدريب في تحسين وتطوير أداء الأفراد العاملين. وتوصلت النتائج الى عدة نتائج أبرزها:

1. يسهم التدريب وبشكل واضح في تطوير مهارات وقدرات وتعلم الأفراد العاملين، وكذلك بناء فرق العمل الفاعلة، وتحقيق مستويات أداء ذات جودة عالية، وخلق ثقافة تنظيمية دافعة لأهداف وإستراتيجيات المنظمة، وهذه بدوره يسهم في تحقيق عائد جيد على الأستثمار في التدريب.
2. كما بينت هذه الدراسة أهمية العمل على ربط البرامج التدريبية بنتائج عملية تقييم الأداء لما لها من دور في تحسين هذه البرامج وزيادة مساهمتها في تحقيق عائد جيد على الأستثمار .

دراسة (2001، Abdelgadir and Elbadri) بعنوان " Training Practices of Polish Banks: An Agenda for Improvement "

جاءت هذه الدراسة للتعرف على ممارسة التدريب وأنشطته في عدد من البنوك البولندية. ولقد قام الباحثان بأستخدام الأستبانة كأداة لجمع البيانات من (30) بنكا عاملا في بولندا. وتضمنت أنشطة التدريب التي تم دراستها ما يلي: تحديد الأحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية هذه البرامج. وتوصلت الدراسة الى ان العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد اللأحتياجات التدريبية، وبالتالي تقوم بتطوير برامجها التدريبية بناء على تقليد الغير (Imitation) كما ان هنالك غياب لعملية تقييم البرامج التدريبية وانعكاساتها على أداء الأفراد العاملين. مما يؤدي بدوره الى تقليل فاعلية وتنافسية هذه البنوك في ظل اقتصادية اليوم القائمة على السوق الحر.

دراسة (Osyrun 2001) بعنوان " Training for efficincy of the commitment to training in USA" حيث هدفت هذه الدراسة الى

ضرورة دراسة الأساليب التدريبية والعوائد المقررة منها إحصائياً لتكون مرشداً لمزيد من التدريب لدعم الاصلاح الاداري المستمر للخدمة المدنية في الولايات الاميريكية. وخلصت الدراسة الى ان وجهة نظر المديرين توصلت بأن التدريب للإصلاح الاداري بحاجة الى تشجيع التغيرات في الاتجاهات وليس بصقل مهاراتهم فحسب، مما يشكل تحدياً لعملية التدريب، وأن اعادة التعليم لكل من له علاقة، ويشكل جزءاً أساسياً في التدريب من أجل الاصلاح.

دراسة (Wilson and Western, 2000) بعنوان" Performance Appraisal : An Obstacle to Training and Development"

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على الأهداف التطويرية لعملية تقييم الأداء في المستشفيات العاملة في بريطانيا. واختار الباحثان عينة عشوائية من (110) مدير عاملا في هذه المستشفيات. وعمد الباحثان الى استخدام الاستبانة والمقابلات الشبه مهيكلة (Semi-Structured Interview) وكذلك مراجعة تقارير التدريب كأداة لجمع البيانات. ولقد توصلت الدراسة الى عدة نتائج مفادها: ان برامج التدريب يتم أعدادها وفرضها على الموظفين بمعزل عن نتائج تقييم الأداء، وبالتالي غياب الربط بين الأهداف التطويرية لأداء العاملين وبين الأهداف للمستشفيات عينة الدراسة.

3.2.2 **أهم ما يميز هذه الدراسة :**

يبين العرض السابق أنه على الرغم من الاهتمام المتزايد بتحديد الاحتياجات التدريبية في العمل وأثرها على الأداء الوظيفي، فأنها لا تزال تواجه العديد من التحديات، سواء في المجال النظري أو التطبيقي، وقد ساعد استعراض الدراسات السابقة في القاء نظرة على مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتأثيرهاعلى أداء الموظفين؛ لذا جاءت هذه الدراسة لتعزيز مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية، وأيضا محاولة ربط الأداء الوظيفي بالاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية.

ولا تزال الدراسات السابقة في هذا المجال محدودة على المستوى المحلي، وبالاطلاع على عدد من الدراسات السابقة فانها تقتصر على عرض تحديد

الاحتياجات، والتدريب بشكل عام وأهميته وواقعه، دون التطرق الى معرفة أثر تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي؛ لما لها من أثر في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين، في حدود علم الباحث، ومعرفة أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

يهدف هذا الفصل إلى توضيح أهم ملامح منهجية الدراسة المتبعة من حيث تصميم الدراسة ومجتمعها وعينتها، وكيفية جمع البيانات والمعلومات المختلفة لتحقيق أغراضها. ثم يعرض هذا الفصل الآلية المتبعة في تطوير أداة القياس ومعرفة مدى ثباتها وصدقها، وكذلك تحديد الأساليب الاحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

1.3 تصميم الدراسة:

تم تصميم هذه الدراسة لتحقيق هدفها والتوصل إلى حل مشكلتها، ومن الأساليب المستخدمة في تصميم الدراسات أسلوب المسح (Cross Sectional Studies)، لما يوفره هذا الأسلوب من امكانية تعميم نتائج الدراسة (Sekaran, 2002). وعليه، اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة القائم على المسح في دائرة الجمارك الأردنية، وذلك من خلال اعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات. فقد ساعدت الدراسات السابقة العربية والأجنبية بالاضافة للإطار النظري في توجيه الباحث نحو هذا التصميم الذي يراه منسجماً مع أهداف الدراسة في محاولته فهم وتوصيف عملية الربط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وبين أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

2.3 مجتمع وعينة الدراسة:

لقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في دائرة الجمارك الأردنية البالغ عددهم (2950) عاملاً، وقد استهدفت هذه الدراسة الموظفين المصنفين واستثنت عمال المياومة وغير المصنفين. وقد وافقت جميع الدوائر التي زارها الباحث على التعاون معه, وتم توزيع (300)• استبانة على هذه الدوائر أي ما نسبته (10%) من

• تعتبر هذه النسبة مناسبة بناءً على ما ورد في القاعدة الأولى من القواعد الثلاث التي وضعها الباحث (Roscoe, 1975) بأن حجم العينة الواقع بين 30-500 مفردة يعتبر مناسبا لمعظم الدراسات (Sekaran, 2004, p295)

مجتمع الدراسة. مع العلم بأن عملية توزيع الاستبانات واســتردادها تمــت بــشكل شخصي، وذلك لضمان استردادها وعدم ضياعها. وقد تم استرجاع (278) استبانة، أي بنسبة استرجاع بلغت حوالي (92.6%).

والجداول الاتية تبين التوزيع التكراري لمفردات عينة الدراسة.

الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة حسب متغيراتها

المؤهل التعليمي	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
ثانوية عامة فما دون	67	%24.1
دبلوم كلية مجتمع	47	%16.9
بكالوريوس	121	%43.5
دراسات عليا	43	%15.5
الموقع الوظيفي	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
مدير	23	%8.3
رئيس قسم	54	%19.5
رئيس شعبة	28	%10
موظف	173	%62.2
عدد سنوات الخبرة	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
5 سنوات فأقل	52	%18.7
6 -10 سنوات	73	%26.2
11 -15 سنة	54	%19.5
أكثر من 15 سنة	99	%35.6
عدد الدورات التدريبية	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
1 -3 دورات	46	%16.5
4 -6 دورات	59	%21.2
أكثر من 6 دورات	173	%62.3
مصدر الدورات التدريبية	**التكرار**	**النسبة المئوية %**
داخلية	144	%51.8
خارجية	37	%13.3
مزيج(داخلية وخارجية)	97	%34.9
المجموع	278	%100

يوضح الجدول (2) أن أغلبية العينة من حملة شهادة البكالوريوس حيث بلغت نسبتهم (43.5%)، بينما بلغت نسبة حملة شهادات الثانوية العامة فما دون (24.1%)، أما المؤهلين بشهادة الدبلوم كلية مجتمع فبلغت نسبتهم (16.9%) أما حملة شهادات الدراسات العليا فبلغت نسبتهم (15.5%) وهذا يعكس واقع المنظمات الحكومية حيث يطغى حملة شهادة البكالوريوس على باقي المؤهلات.

كما يوضح الجدول أن الغالبية العظمى من أفراد الدراسة هم من الموظفين حيث بلغت نسبتهم (62.2%), وهذا وضع طبيعي في المنظمات الحكومية ، أما المدراء فكانت نسبتهم (8.3%) وهذا أيضاً وضع طبيعي إذ أن المدير الواحد يكون مسئولاً عن عدة موظفين وهذا ما يبرر انخفاض أعداد المدراء مقارنةً بأعداد الموظفين, أما رؤساء الأقسام فكانت نسبتهم (19.5%) ورؤساء الشعب فكانت نسبتهم (10%).

ويوضح الجدول أن أغلبية العاملين في دائرة الجمارك الأردنية يتمتعون بسنوات خبرة عالية حيث أشارت النتائج إلى أن (35.6%) لديهم خبرة فاقت الخمسة عشر عاماً، وهذا يدل على عمق الخبرة لدى الكوادر الوظيفية في هذه الدائرة، أما الموظفون قليلو الخبرة (5 سنوات فأقل) فكانت نسبتهم (18.7%), أما أصحاب الخبرات المتوسطة(6 -10 سنوات), و(11 -15) فبلغت نسبتهم (26.2%) و(19.5%) على التوالي.

كما يتضح من الجدول أن غالبية الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية يتلقون أكثر من ست دورات تدريبية وهذا يؤكد على التزام دائرة الجمارك بتدريب الموظفون فيها حيث بلغت نسبة من يتلقون أكثر من ست دورات (62.2%), أما الموظفون الذين يتلقون من 1 -3 دورات فكانت نسبتهم (15.6%)، أما الموظفين الذين يتلقون عددا متوسطا من الدورات (من 4 -6) دورات فكانت نسبتهم (21.2%).

يتضح من الجدول أن أغلب موظفي دائرة الجمارك يتلقون دورات داخلية حيث أشارت النتائج إلى أن أكثر من نصف أفراد العينة حوالي (51.8%) يتلقون دورات داخلية، وهذا يؤكد على أن دائرة الجمارك تولي أهمية كبيرة لتدريب موظفيها داخليا. كما تبين من التحليل أن هناك (34.9%) من أفراد العينة يتلقون دورات داخلية وخارجية, أما الذين يتلقون دورات خارجية فقط فكانت نسبتهم قليلة نوعاً ما

حيث بلغت (13.3%) فقط. ولهذه النتيجة ما يبررها حيث أن تكلفة الدورات الداخلية أقل من الدورات الخارجية لذا تكثر الدورات التدريبية الداخلية للموظفين مقارنةً مع الدورات الخارجية.

4.3 طرق جمع البيانات:

لقد تم الاعتماد على مصادر ثانوية ومصادر أولية في الحصول على البيانات اللازمة لأغراض الدراسة، وتمثلت **المصادر الثانوية** بالرجوع للكتب العلمية، والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة؛ وذلك من أجل جمع المادة العلمية التي تمكّن الباحث من تكوين فكرة واضحة حول المفاهيم الأساسية لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية. في حين تمثلت **المصادر الأولية** بقيام الباحث بإعداد وتطوير استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية, وقد اشتملت هذه الاستبانة في شكلها النهائي المعدل بناءً على اقتراحات ذوي الخبرة والاختصاص على الأبعاد الاتية (ملحق رقم 1).

الجزء الأول: وقد احتوى هذا الجزء على معلومات عامة متعلقة بالعوامل الديموغرافية والوظيفية للأفراد المشمولين في هذه الدراسة من حيث المؤهل التعليمي, والموقع الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية, ونوع الدورات التدريبية. ويهدف هذا الجزء إلى إعداد خلفية عامة عن العاميلن في دائرة الجمارك الأردنية والمشمولين في هذه الدراسة. كما يهدف هذه الجزء إلى توظيف هذه المتغيرات في الكشف عن أثرها في موضوع الدراسة.

الجزء الثاني: حيث احتوى هذا الجزء على متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة على النحو التالي:

المتغير المستقل: ويتضمن ثلاثة ابعاد هي:

1- طريقة تحليل التنظيم: وتناول أثر تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال التنظيم على أداء الموظفين، واعتمد على (7) فقرات مقفلة من (1-7).

2 - **طريقة تحليل العمليات:** وهدف إلى قياس أثر تحليل الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات على أداء الموظفين، وبني هــذا المحــور علــى (7) فقرات مقفلة من(8 -14).

3 - **طريقة تحليل الفرد:** وهدف إلى قياس أثر تحليل الاحتياجات التدريبية مــن خلال تحليل الفرد على أداء الموظفين، وبني هذا المحور على (7) فقــرات مقفلة من (15 -21).

المتغير التابع: ويتضمن ثلاثة أبعاد هي

1 -**جودة الأداء:** تعلق هذا المجال بمعرفة أثر تحليل الاحتياجات التدريبية علـــى جودة أداء الموظفين، وبني هذا المحور على (5) فقرات مقفلـــة مـــن (22 -26).

2 -**مقدار العمل:** تعلق هذا المجال بمعرفة أثر تحليل الاحتياجات التدريبية علـــى مقدار العمل، وبني هذا المحور على (6) فقرات مقفلة من(27 -32).

3 -**انجاز المهام:** تعلق هذا المجال بمعرفة أثر تحليل الاحتياجات التدريبية على انجاز المهام، وبني هذا المحور على (4) فقرات مقفلة من (33 -36).

وتم استخدام مقياس ليكرت الخماسي في قياس هذه المجالات، وعلى الشكل التـــالي: (1) لـــ(غير موافق بشدة)، (2) لـــ(غير موافق)، (3) لـــ(موافق بدرجة ضـــعيفة)، (4) لـــ(موافق), (5) لـــ(موافق بشدة).

5.3 صدق الأداة: (Instrument Validity)

لتحليل مدى صدق أداة الدراسة والتأكد من أن العبارات التي تكونت منهـــا فقـــرات الاستبانة دقيقة وصحيحة تم عرضها على عشرة من ذوي الخبـــرة والاختـــصاص للتأكد من تغطيتها لجوانب الموضوع الأساسية، ووضـــوحها، وســـلامة صـــياغتها ومحتوياتها، وتم حذف بعض العبارات وتعديل وإضافة عبـــارات جديـــدة وإعـــادة صياغة بعض الفقرات لتصبح أكثر وضوحاً لدى أفراد عينة الدراسة.

6.3 ثبات الأداة (Instrument Reliability)

لقد تم التأكد من ثبات الأداة المستخدمة في الدراسة من خـــلال اســـتخراج معامـــل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي Cronbach Alpha لفقرات الاستبانة ذات المقاييس

متعددة النقاط. من أجل التاكد من عدم حصول الاستبانة علـــى بيانـــات خاطئـــة إذا أعيدت الدراسة نفسها وباستخدام نفس الأداة في الظروف نفسها التي استخدمت فيها للمرة الأولى. وكلما اقتربت قيمة هذا المعامل من (1) كلما كانت الأداة أكثر ثباتـــاً. ويبين الجدول رقم (3) أبرز نتائج هذا الاختبار.

جدول (3)

نتائج معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لمجالات الدراسة الستة

رقم المجال	المجال	عدد الفقرات	تسلسل الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
	المتغير المستقل			
1	مجال تحليل التنظيم	7	7-1	0.837
2	مجال تحليل العمليات	7	14-8	0.871
3	مجال تحليل الفرد	7	21-15	0.861
	المتغير التابع			
4	مجال جودة الأداء	5	26-22	0.850
5	مجال مقدار العمل	6	32-27	0.850
6	مجال انجاز المهام	4	36-33	0.876

يتبين من نتائج الجدول رقم (3) أن قيم معاملات كرونباخ ألفا لمجـــالات الاســـتبانة الرئيسية تتراوح ما ببين **(0.837)** و**(0.876)** وهي نسب ثبات مقبولة وعالية.

7.3 الأساليب الاحصائية المستخدمة في معالجة البيانات:

للأجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي التحليل، وذلك باستخدام الرزمة الاحصائية (SPSS V.17) الآتية:

1- مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics Measures) لوصف خصائص عينة الدراسة بالنسبة المئوية، والإجابة عن أسئلة الدراسة وترتيب الأبعاد تنازلياً.
2- تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis) لاختبار مدى صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- مصفوفة ارتبـــاط بيرســـون (Person's Correlation Matrix) لمعرفـــة العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.

4- تحليل التبـــاين الأحـــادي (ANOVA) لاختبـــار الفروقـــات للمتغيـــرات الديموغرافية في تصورات المبحوثين إزاء المتغيـــرات المـــستقلة والتابعـــة وأبعادها.

5- تحليل الانحدار المتعـــدد المتـــدرج (Stepwise Multiple regression Analysis) لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبوء بـــالمتغير التابع.

6- اختبار معامل تـــضخم التبـــاين (VIF) (Variance Inflation Factory) واختبار التباين المسموح (Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عـــالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

7- اختبار معامل الالتواء (Skewness) وذلك للتأكد مـــن أن البيانـــات تتبـــع التوزيع الطبيعي (Normal Distribution).

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانـــات، وهـــي قيمـــة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، ودرجة الموافقـــة لجميـــع مجـــالات الدراسة، والفقرات المكونة لكل مجال، مع الأخذ بعين الاعتبار أن الإجابـــة علـــى الاستبانة تدرجت ضمن مقياس ليكرت (Likert) للخيارات المتعددة الذي يحتـــسب أوزان تلك الفقرات بطريقة خماسية، وعليه فإن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة على النحو التالي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

واستناداً إلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليهـــا الدراســـة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

منخفض	متوسط	مرتفع
2.49-1	3.49-2.50	5.00-3.50

وبناءً عليه فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فتكون درجة الموافقة مرتفعة، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرة، أما اذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5) فإن درجة الموافقة تكون متوسطة، وإذا كـــان المتوســـط الحسابي أقل من (2.49) فهذا يعني أن درجة الموافقة على الفقرة منخفضة.

4-1 الإجابة على أسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما مستوى/ تصورات المبحوثين لأثر طـرق تحديـد الاحتياجـات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية ؟ وللإجابة على هذا السؤال تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين فـي أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية على النحو التالي:

المتغير المستقل (طرق تحديد الاحتياجات التدريبية)

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها المختلفة

اسم المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
طريقة تحليل التنظيم	2.14	0.42	منخفض
طريقة تحليل العمليات	2.34	0.71	منخفض
طريقة تحليل الفرد	2.94	0.64	متوسط

يتضح من الجدول (4) أن مجال تحليل الفرد جاء بمتوسط حـسابي (2.94) وهذا يدل على أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على تحليـل الفـرد بنـسبة متوسطة. أما مجال تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليـل العمليـات فجـاء بمتوسط حسابي بلغ (2.34) وهذه درجة موافقة منخفضة وبالتالي يمكن القول إنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في دائرة الجمارك من خلال تحليل العمليات.

أما مجال تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليـــل التنظـــيم فقــد بلـــغ متوسطه الحسابي (2.14) وهي درجة موافقة منخفضة وبالتالي يمكن القول أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق تحليل التنظيم في دائرة الجمـــارك الأردنيـــة.

المتغير التابع: (الأداء الوظيفي)

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأداء الموظفين بأبعاده المختلفة

مجال جودة الأداء	3.5	0.39	مرتفع
مجال مقدار العمل	3.5	0.61	مرتفع
مجال إنجاز المهام	3.25	0.51	متوسط

يتضح من الجدول (5) أن المتوسطات الحسابية لتصورات المبحوثين لمجال (مقدار العمل) كان مرتفعاً حيث بلغ المتوسط الكلي لمقدار العمل (3.5)، وهذا يدل على أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في دائرة الجمارك تزيد من مقدار العمل المنجز, في حين بلغ المتوسط الحسابي لمجال جودة الأداء (3.5)، وهذا يدل على أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في زيادة جودة الأداء. فـــي حـــين كـــان المتوسط الحسابي لمجال انجاز المهـــام (3.25) وهـــذا يؤكـــد أن طـــرق تحديـــد الاحتياجات التدريبية تزيد من المهام المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية.وفيما يلي عرض تفصيلي لتصورات المبحوثين للمجالات المتضمنة في الدراسة:

أولاً طريقة تحليل التنظيم:

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لطريقة تحليل التنظيم

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة
1	يتم تحديد حاجة الأقسام والدوائر للتدريب مسبقاً قبل البدء في عملية التدريب.	2.82	0.53	1	متوسط
2	يتم الاستعانة بوصف للأعمال والإجراءات لكل مستوى وظيفي في دائرة الجمارك الأردنية عند تحديد الأحتياجات التدريبية.	1.68	0.60	5	منخفض
3	يتم الاسترشاد بأهداف دائرة الجمارك عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.50	0.49	3	متوسط
7	يتم الاستفادة من برامج التدريب المنفذة عند تحديد الاحتياجات التدريبية.	2.79	0.48	2	متوسط
5	تعتمد دائرة الجمارك على نتائج تقييم العملاء (الجمهور) للموظف لمعرفة الأحتياجات التدريبية اللازمة له.	1.51	0.28	7	منخفض
6	تعمل دائرة الجمارك على اشراك الموظفين في تحديد الأحتياجات التدريبية .	1.82	0.38	6	منخفض
7	يتم تحديد الأحتياجات التدريبية بما يتوافق مع التغيرات في الهيكل التنظيمي.	1.93	0.35	4	منخفض
1 -7	المتوسط العام لمجال تحليل التنظيم	2.14	0.42	-	منخفض

يتضح من الجدول (6) أن مجال تحليل التنظيم في تحديد الاحتياجات التدريبية يستخدم بشكل منخفض في دائرة الجمارك الأردنية, حيث لا تتجاوز نسبة الاعتماد عليه (42.8%) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.14).

كما اتضح من الجدول السابق أن دائرة الجمارك لا تعتمد على نتائج تقييم العملاء (الجمهور) للموظف لمعرفة الأحتياجات التدريبية اللازمة له, ولا تقوم دائرة الجمارك اشراك الموظفين في تحديد الأحتياجات التدريبية, وهذا يؤكد أنها لا تستخدم طريقة تحليل التنظيم في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: طريقة تحليل العمليات:

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لطريقة تحليل العمليات

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة
8	يقوم المخطط بتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل وظيفة.	1.36	0.72	7	منخفض
9	يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الموظفين التي يرى انها بحاجة للتدريب.	3.01	0.80	2	متوسط
10	يجمع المخطط للتدريب معلومات عن الموظفين المتدربين من خلال مراجعة سجلاتهم الوظيفية.	3.41	0.58	1	متوسط
11	يتم الاستفادة من شبكات الحاسوب في إنجاز عمليات التدريب باستمرار.	2.91	0.61	3	متوسط
12	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الفرص الوظيفية المتوفرة.	2.32	0.92	4	متوسط
13	يجمع المخطط للتدريب معلومات عن المتدربين من خلال المقابلة الشخصية.	1.41	0.31	6	منخفض
14	يجمع المخطط للتدريب معلومات عن المتدربين من خلال الاستبيان.	2.00	0.68	5	منخفض
8 -14	المتوسط العام لمجال تحليل العمليات	2.34	0.71	-	منخفض

يتضح من الجدول (7) أن نسبة الاعتماد على طريقة تحليل العمليات في تحديد الاحتياجات التدريبية منخفضة وقد بلغت (46.8%) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (2.34).

وتبين من الجدول السابق أن المخطط لا يقوم بتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل وظيفة, وأنه لا يجمع معلومات عن المتدربين من خلال الاستبيان أو المقابلة وهذا ما يؤكد أن القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية في دائرة الجمارك الأردنية لا يعتمدون بشكل كبير على طريقة تحليل العمليات في تحديد الاحتياجات التدريبية.

ثالثا: طريقة تحليل الفرد:

جدول رقم (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لطريقة تحليل الفرد

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة
15	يتم مراعاة التحصيل العلمي للموظف عند تصميم البرنامج التدريبي.	2.54	0.51	6	متوسط
16	يتم مراعاة الرغبة الشخصية للموظف عند تحديد الاحتياجات التدريبية	2.50	0.61	7	متوسط
17	تُشخّص الاحتياجات التدريبية بناءً على معرفة مواطن الضعف لدى الموظفين.	2.69	0.36	4	متوسط
18	يخصص جزء من البرامج التدريبية لاكساب الموظفين مهارات جديدة.	3.5	0.37	2	مرتفع
19	يؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية إلى زيادة قناعة الموظفين بمحتوى البرنامج التدريبي	3.8	0.37	1	مرتفع
20	يرتبط تحديد الاحتياجات التدريبية بمعالجة انخفاض مستوى أداء الموظف.	3.00	0.42	3	متوسط
21	يتم اعتماد نتائج التقييم السنوي عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين.	2.55	0.39	5	متوسط
15 - 21	المتوسط العام لمجال تحليل الفرد	2.94	0.64	-	متوسط

يتضح من الجدول (8) أنه يتم الاعتماد على طريقة تحليل الفرد في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل متوسط وبنسبة بلغت (58.5%) وذلك بدلالة المتوسط

الحسابي الذي بلغ (2.94). واتضح من الجدول السابق أنه يتم تخصيص جـزء مـن البرامج التدريبية لاكساب الموظفين مهارات جديدة, كما تبين أن الاحتياجات التدريبية تُـشخص بناءً على معرفة مواطن الضعف لدى الموظفين, وهذا ما يؤكد أن دائرة الجمارك الاردنيـة تستخدم طريقة تحليل الفرد في تحديد الاحتياجات التدريبية.

رابعا: مجال جودة الأداء:

جدول رقم (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمجال جودة الأداء

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة
22	يراعي موظفو الجمارك معايير الجودة في العمل .	3.70	0.46	2	مرتفع
23	يساهم تحديد الاحتياجات التدريبية في تقليل أخطاء العمل.	3.20	0.50	5	متوسط
24	أشعر ان هناك رضا للمتعاملين (الجمهور) عن دائرة الجمارك.	3.42	0.44	3	متوسط
25	يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على تطور أداء الموظف وتحسينه وعلى زيادة مهارة الموظفين في اداء عملهم.	3.4	0.36	4	متوسط
26	يكتسب الموظفون طرق حديثة في العمل.	3.86	0.28	1	مرتفع
22 - 26	المتوسط العام لمجال جودة الأداء	3.51	0.39	-	مرتفع

يتضح من الجدول (9) أن الأداء في دائرة الجمارك الأردنية مرتفع بنـسبة تصل إلى (70.2%) وذلك بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.51).

كما يتبين من الجدول السابق أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبيـــة تكــسب الموظفين طرق حديثة في العمل, وتطلعهم على معايير الجودة في العمل و تؤدي إلى تطـــوير أداء الموظفين وتحسينه وتزيد من مهارة الموظفين في أداء عملهم.

خامسا: مجال مقدار العمل:

جدول رقم (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمجال مقدار العمل

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة وفقاً للمتوسط الحسابي
27	إنتاجية الموظفين في دائرة الجمارك عالية	3.90	0.52	3	مرتفع
28	جهد العمل المبذول في دائرة الجمارك الأردنية مناسب.	3.44	0.72	4	متوسط
29	هناك زيادة في عدد المعاملات المنجزة.	2.95	0.62	5	متوسط
30	يتم الانتهاء من المعاملات في دائرة الجمارك الأردنية في الوقت المحدد لها	3.95	0.37	1	مرتفع
31	يتغلب الموظفون على معيقات العمل بسهولة	2.91	0.61	6	متوسط
32	يواكب موظفو الجمارك التطورات الحديثة في العمل الجمركي.	3.90	0.38	2	مرتفع
27 - 32	المتوسط العام لمجال مقدار العمل	3.5	0.61	-	مرتفع

يتضح من الجدول (10) أن مقدار العمل المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية كبيرة وتبلغ نسبة الاستجابة عليها (70%) وهي نسبة كبيرة بدلالة المتوسط الحسابي الذي بلغ (3.5).

وتبين من الجدول السابق أن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية تؤدي إلى أن يتم الانتهاء من المعاملات في دائرة الجمارك الأردنية في الوقت المحدد لها, وتؤدي إلى مواكبة موظفي الجمارك التطورات الحديثة في العمل الجمركي.

سادسا: مجال انجاز المهام:

جدول رقم (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتصورات المبحوثين لمجال انجاز المهام

رقم الفقرة	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الفقرة
33	يتم إنجاز المهام في دائرة الجمارك بسرعة	3.11	0.37	3	متوسط
34	ينجز الموظف في دائرة الجمارك الأردنية كمية عمل في وقت وجيز	3.01	0.51	4	متوسط
35	يتم الانتهاء من المهام في دائرة الجمارك في الوقت المحدد لها.	3.57	0.63	1	مرتفع
36	يسيطر الموظفون في دائرة الجمارك الأردنية على مشكلة روتين العمل.	3.31	0.38	2	متوسط
33 - 36	المتوسط العام لمجال انجاز المهام	3.25	0.51	-	متوسط

يتضح من الجدول (11) أن نسبة الاستجابة لأثر طرق تحديد الاحتياجات في انجاز المهام متوسطة وقد بلغت(65%) بدلالة المتوسط الذي بلغ (3.25). كما يتضح من الجدول السابق أنه يتم الانتهاء من المهام في دائرة الجمارك في الوقت المحدد لها, وذلك لأن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية تساعد الموظفين في السيطرة على مشكلة روتين العمل.

السؤال الثاني: هل هناك علاقة ارتباطية بين (طرق تحديد الاحتياجات التدريبيـــة) وكل من أبعاده, و (أداء الموظفين) وكل من أبعاده من وجهة نظر العـــاملين فـــي دائرة الجمارك الأردنية؟

جدول رقم (12)

يوضح مصفوفة معاملات الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية

المتغيرات المستقلة	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم	* 0.420	0.000
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات	* 0.537	0.000
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد	* 0.792	0.000
تحديد الاحتياجات التدريبية الكلي	* 0.583	0.000

*جميع قيم معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($0.05\leq \alpha$).

يتضح من الجدول رقم (12) أن جميع قيم العلاقات الارتباطية دالة إحصائياً عند مستويات إيجابية بين المتغيرات المستقلة وهي تحديد الاحتياجات التدريبية وأداء الموظفين كمتغير تابع، وقد بلغت القيمة الإجمالية للعلاقة الارتباطيـــة بـــين تحديـــد الاحتياجات التدريبية وأداء الموظفين ككل (0.583) وهي قيمة إيجابيـــة تؤكـــد أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم بشكل كبير في تحسين أداء الموظفين في دائـــرة الجمارك الأردنية, وترتبط معه بعلاقات ارتباطية على أساس بعدي منفرد أو علـــى أساس كلي مجتمع, وكانت أقوى هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت بين تحديـــد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد وأداء العاملين فـــي دائـــرة الجمـــارك الأردنية حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (**0.792**) في حين كانـــت أضـــعف العلاقات ارتباطاً هي العلاقة ما بين تحديد الاحتياجات التدريبية من خـــلال تحليـــل التنظيم وأداء العاملين في دائرة الجمارك الأردنية حيث بلغت قـــوة هـــذه العلاقـــة الارتباطية (0.420).

2.4 اختبار الفرضيات

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة قام الباحث بإجراء بعض الاختبارات من أجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار، وذلك على النحو التالي: تم التأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) باستخدام اختبار معامل تضخم التباين (VIF) واختبار التباين المسموح (Tolerance) لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (VIF) للقيمة (10) وقيمة اختبار التباين المسموح أكبر من (0.05) وتم أيضاً التأكد من اتباع البيانات للتوزيع الطبيعي (Normal Distribution) باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، مراعين أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الالتواء تنحصر بين (1, -1) أي تقل عن (1).

جدول رقم (13)

اختبار معامل تضخم التباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	VIF	Tolerance	Skewness
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم	1.34	0.799	0.330
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات	1.50	0.804	0.341
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد	2.29	0.970	0.241

نلاحظ من الجدول رقم (13) أن قيم اختبار معامل تضخم التباين (VIF) لجميع المتغيرات تقل عن (10)، وتتراوح ما بين (1.34 – 2.29)، وأن قيم اختبار التباين المسموح (Tolerance) تراوحت ما بين (0.799 - 0.970) وهي أكبر من (0.05)، ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity)، وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي باحتساب معامل الالتواء (Skewness)، حيث كانت القيم أقل من (1) وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدة – منفردة.

جدول رقم (14)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة

المتغير التابع	المصدر	معامل التحديد R^2	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة F
جودة الأداء	الانحدار	0.163	14.264	3.111	4.226 *	0.000
	الخطأ		132.414	0.462		
كمية العمل	الانحدار	0.189	27.280	3.241	8.087 *	0.000
	الخطأ		147.331	0.368		
انجاز المهام	الانحدار	0.124	18.289	3.661	9.294 *	0.000
	الخطأ		53.701	0.317		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يوضح الجدول رقم (14) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة نظراً لارتفاع قيمة (F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، حيث أن جودة الأداء تفسر (16.3%) من التباين في المتغير التابع أما مقدار العمل فتفسر (18.9%) من التباين في المتغير التابع، أما انجاز المهام فتفسر (12.4%) من التباين في المتغير التابع. وبناءً على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

مناقشة الفرضية الأولى:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التنظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في جودة الأداء الوظيفي للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (تحليل التنظيم، و العمليات، و الفرد) في جودة الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية

طريقة تحديد الاحتياجات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم	0.014	0.042	0.042	* 0.614	0.400
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات	0.251	0.061	0.061	* 0.501	0.501
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد	0.117	0.057	0.387	* 1.425	0.61

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (15)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن البعد الفرعي التالي (طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد) هو أكثر المجالات تأثيراً في جودة الأداء الوظيفي حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.425) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأشارت النتائج إلى أن الأبعاد الفرعية (طريقة تحديد الاحتياجات التدريبة من خلال تحليل التنظيم) و(طريقة تحديد الاحتياجات التدريبة من خلال تحليل العمليات) لها أثر في جودة الأداء حيث كانت قيم (t) (0.614) و (0.501) على التوالي وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يتبين ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة وتحليل الفرد في جودة الأداء الوظيفي للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية. وقبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقتي (تحليل التظيم، وتحليل العمليات) في جودة الأداء الوظيفي للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

مناقشة الفرضية الثانية:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في مقدار العمل في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول رقم (16)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (تحليل التنظيم، والعمليات، والفرد) على مقدار العمل في دائرة الجمارك الأردنية

طريقة تحديد الاحتياجات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
من خلال تحليل التنظيم	0.184	0.024	0.028	* 0.521	0.334
من خلال تحليل العمليات	0.381	0.047	0.061	* 0.381	0.601
من خلال تحليل الفرد	0.681	0.030	0.401	* 1.287	0.776

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (16)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن البعد الفرعي التالي (طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفـــرد) هـــو أكثر المجالات تأثيراً في مقدار العمل حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.287) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأشارت النتائج إلى أن الأبعاد الفرعية (طريقـــة تحديد الاحتياجات التدريبة من خلال تحليل التنظيم) و(طريقة تحديد الاحتياجات التدريبـــة من خلال تحليل العمليات) لها أثر متوسط في مقدار العمل حيث كانت قيم (t) (0.521) و (0.381) على التوالي وهي قيمة دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يتـــضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالـــة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبيـــة بطريقـــة تحليل الفرد في مقدار العمل في دائرة الجمارك الأردنية. وقبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثـــر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقتي (تحليل التظيم، وتحليل العمليات) في مقدار العمل في دائرة الجمارك الأردنية.

مناقشة الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التنظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في المهام المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (تحليل التنظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) على انجاز المهام في دائرة الجمارك الأردنية

طريقة تحديد الاحتياجات	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم	0.094	0.018	0.037	0.335 *	0.284
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات	0.284	0.037	0.052	0.290 *	0.398
تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد	0.597	0.029	0.292	1.521 *	0.801

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول (17)، ومن متابعة قيم اختبار (t) أن البعد الفرعي التالي (طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد) هو أكثر المجالات تأثيراً في إنجاز المهام حيث بلغت قيمة (t) المحسوبة (1.521) وهي قيمة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). وأشارت النتائج أن الأبعاد الفرعية (طريقة تحديد الاحتياجات التدريبة من خلال تحليل التنظيم) و(طريقة تحديد الاحتياجات التدريبة من خلال تحليل العمليات) لها أثر في إنجاز المهام حيث كانت قيم (t) (0.335) و(0.290) على التوالي وهي قيم دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). ومما سبق يتضح ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة تحليل الفرد في المهام المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية. وقبول الفرضية التي تنص على أنه لا

توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثــر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقتي (تحليل التظيم، وتحليل العمليات) فــي المهــام المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية.

مناقشة الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) فــي أثر (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، وعدد الدورات التدريبيــة، ونوع الدورات التدريبية) في أداء الموظفين بأبعاده(جودة الأداء, مقدار العمــل, والمهــام المنجزة) في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول رقم (18)

تحليل التباين لتصورات المبحوثين نحو أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية بأبعاده (جودة الأداء, ومقدار العمل, وانجاز المهام) تعزى للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسطات المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	207.6	3	2.81	0.420	0.614
	داخل المجموعات		274	0.36		
الموقع الوظيفي	بين المجموعات	207.6	3	1.68	0.528	0.520
	داخل المجموعات		274	0.66		
عدد سنوات الخبرة	بين المجموعات	207.6	3	2.91	0.604	0.417
	داخل المجموعات		274	0.39		
عدد الدورات التدريبية	بين المجموعات	207.4	2	0.81	0.038	0.001
	داخل المجموعات		275	0.06		
نوع الدورات التدريبية	بين المجموعات	207.4	2	2.04	0.507	0.508
	داخل المجموعات		275	0.47		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أولا: الفروقات في تصورات المبحوثين لأداء المـوظفين تبعـاً لمتغيـر المؤهـل التعليمي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بدليل قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (0.420) وارتفـاع مـستوى الدلالـة عـن ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

من هنا يتضح أنه لا يوجد مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعـاً للمؤهل التعليمي بمختلف فئاته الأربعة (ثانوية عامة فما دون، ودبلوم كلية مجتمـع، وبكالوريوس، ودراسات عليا) أي أنه ليس للمؤهل العلمي أثر في الأداء الـوظيفي مما يعني أن أداء الموظفين لا يتأثر كثيراً باختلاف المؤهلات العلمية فـي دائـرة الجمارك الأردنية.

جدول رقم (19)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق الفردية في أداء الموظفين حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ثانوية عامة فما دون	67	3.24	0.19
دبلوم كلية مجتمع	47	3.31	0.20
بكالوريوس	121	3.37	0.31
دراسات عليا	43	3.36	0.30

يتضح من الجدول السابق أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لفئة البكالورويس(3.37) وهي تميل للاجابة بالموافقة على اسئلة الدراسة.

ثانيا: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الــوظيفي تبعــاً لمتغيــر المركــز الوظيفي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بدليل قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (0.528) وارتفــاع مــستوى الدلالــة عــن (α≤0.05) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

من هنا يتضح أنه لا يوجد مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً للموقع الوظيفي بمختلف فئاته الأربعة (مدير، ورئيس قــسم، ورئــيس شــعبة, وموظف) أي أنه ليس للموقع الوظيفي أثر في الأداء الوظيفي، مما يعني أن جميــع العاملين وعلى اختلاف مواقعهم الوظيفية في دائــرة الجمــارك الأردنيــة يــؤدون وظائفهم بشكل يتناسب مع طبيعة المهام المفروضة عليهم.

جدول رقم (20)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق الفردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير الموقع الوظيفي

فئات الموقع الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير	23	3.30	0.30
رئيس قسم	54	3.21	0.21
رئيس شعبة	28	3.18	0.11
موظف	173	3.32	0.23

يلاحظ من الجدول السابق أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لفئــة المــدراء (3.30) وهي تميل للاجابة بالموافقة على أسئلة الدراسة.

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بدليل قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (0.417) وارتفاع مستوى الدلالة عن ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. من هنا يتضح أنه لا يوجد مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لعدد سنوات الخبرة بمختلف فئاته الأربعة (5 سنوات فأقل، 6 -10 سنوات, من 11 -15 سنة، أكثر من 15 سنة) أي أنه ليس لعدد سنوات الخبرة أثر في الأداء الوظيفي مما يعني أن جميع العاملين وعلى اختلاف سنوات خبراتهم يظلون بحاجة إلى دورات تدريبية لتحسين أدائهم بشكل متواصل ومستمر.

جدول رقم (21)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق الفردية في الأداء الوظيفي حسب متغير عدد سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
5 سنوات فأقل	52	3.20	0.30
6 -10 سنوات	73	3.27	0.18
11 -15 سنة	54	3.24	0.28
أكثر من 15 سنة	99	3.41	0.16

يتضح من الجدول السابق أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لفئة العاملين من ذوي الخبرات العالية (أكثر من 15 سنة) .

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (18) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، بدليل قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (0.038) وانخفاض مستوى الدلالة عن (α≤0.05) مما يقتضي عدم قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. من هنا يتضح أنه يوجد مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لعدد الدورات التدريبية بمختلف فئاته الثلاثة (1-3 دورات، 4-6 دورات، أكثر من 6 دورات) أي أنه يوجد لعدد الدورات التدريبية أثر في تصورات المبحوثين في تحديد الاحتياجات التدريبية في دائرة الجمارك الأردنية حيث أن خضوع الفرد لعدد وافر من الدورات التدريبية يساعد في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أفضل في المرات القادمة.مما يزيد من أثر عدد الدورات كعامل محدد لوجهة نظر الفرد في مسألة تحديد الاحتياجات التدريبية.

جدول رقم (22)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق الفردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير عدد الدورات التدريبية

فئات عدد الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1-3 دورات	46	1.82	0.30
4-6 دورات	59	2.33	0.25
أكثر من 6 دورات	173	3.02	0.19

يتضح من الجدول السابق أن أقل الأوساط الحسابية كانت لفئة من 1-3 دورات وهذا يؤكد على أن عدد الدورات التدريبية يؤثر على أداء الموظفين.

خامسا: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير نوع الدورات التدريبية

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى إلى نوع الدورات التدريبية، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (0.507) و وارتفاع مستوى الدلالة عن ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير.

من هنا يتضح أنه لا يوجد مصادر فروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة تبعاً لنوع الدورات التدريبية بمختلف فئاته الثلاثة (داخلية، وخارجية، ومزيج (داخلية وخارجية)) أي أنه ليس لنوع الدورات التدريبية أثر في تصورات المبحوثين في تحديد الاحتياجات التدريبية في دائرة الجمارك الأردنية حيث أن جميع الدورات التدريبية التي يتلقاها الموظفون في دائرة الجمارك الأردنية ذات أهمية وهي وعلى اختلاف أنواعها بحاجة إلى تحديد سابق للاحتياجات التدريبية قبل تصميمها.

جدول رقم (23)

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لفحص الفروق الفردية بين تحديد الاحتياجات التدريبية حسب متغير مصدر الدورات التدريبية

فئات نوع الدورات التدريبية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
داخلية	144	3.01	0.20
خارجية	37	3.21	0.28
مزيج(داخلية وخارجية)	97	3.11	0.23

يتضح من الجدول السابق أن أعلى المتوسطات الحسابية كانت لفئة الدورات الخارجية حيث كان لها التأثير الأكبر على الأداء الوظيفي.

3.4 مناقشة النتائج

1.3.4 نتائج أسئلة الدراسة:

1- تبين من التحليل أن المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية على الأداء الوظيفي بلغ(3.00) وهذا يدلل على أن هناك أثرا متوسطاً لطرق تحديد الاحتياجات التدريبية بأبعادها (تحليل التنظيم وتحليل العمليات وتحليل الفرد) في الأداء الوظيفي بأبعاده (جودة الأداء, ومقـدار العمـل, والمهـام المنجزة).

2- تبين من التحليل أن المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في مقدار العمل المنجز (3.5%) حيث اتضح أن انتاجية الموظفين في دائرة الجمارك عالية إذ يتم الانتهاء من المعاملات في دائرة الجمارك الأردنية في الوقت المحدد لها، كما أن موظفي الجمارك يواكبون التطورات الحديثة فـي العمل الجمركي, فالإدارة في دائرة الجمارك تهتم بشكل كبير بمقدار العمـل المنجزة وتعتبره أساساً لنجاح عمل الموظف, ولكنها في المقابـل لا تـساعد الموظفين في التغلب على معيقات العمل بسهولة.

3- اتضح أن المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة وتطوير جودة الأداء بلغ (3.5) وهذا يدل على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في زيادة جودة الأداء حيث يراعي موظفو الجمارك معايير الجودة في العمل، كما يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية علـى تطـور وتحـسين اداء الموظف وعلى زيادة مهارة الموظفين في اداء عملهم. كما يـؤدي تحديـد الاحتياجات التدريبية في تقليل اخطاء العمل، يـؤدي أيـضاً إلـى اكـساب الموظفين طرقا واساليبا حديثة في العمل الأمر الذي ينعكس بالرضا من قبل الجمهور عن دائرة الجمارك.

4- واتضح أن المتوسط الحسابي لأثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبيـة فـي المهام المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية بلغ (3.25) حيث يـؤدي تحديـد الاحتياجات التدريبية إلى السرعة في أداء المهام المنجزة في الدائرة، كما يتم الانتهاء من المهام في دائرة الجمارك في الوقـت المحـدد لهـا، ويـسيطر

الموظفون في دائرة الجمارك الاردنية على مشكلة روتين العمل ويتعـــاملون بمهنية عالية.

5 -وتبين من التحليل أن المتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبيــة بناء على تحليل الفرد بلغ (2.94) وهذا يشير إلى أنه يــتم اعتمـــاد طريقـــة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد بشكل متوسط, حيث أنه لا يتم مراعاة التحصيل العلمي للموظف عند تصميم البرنامج التدريبي. كما لا يتم مراعاة الرغبة الشخصية للموظف عند تحديــد الاحتياجـــات التدريبيـــة، بالإضافة إلى أنه لا تُــشخّــص الاحتياجات التدريبية بنـــاءً علـــى معرفـــة مواطن الضعف لدى الموظفين. كما اتضح أنه لا يتم اعتماد نتـــائج التقيـــيم السنوي عند تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. وفي المقابل فإن هنـــاك بعض الاشياء التي تحصل وتساعد في تحديد الاحتجاجات التدريبية من خلال تحليل الفرد مثل تخصيص جزء من البرامج التدريبية لإكـــساب المـــوظفين مهارات جديدة. كما يرتبط تحديد الاحتياجات التدريبية بمعالجـــة انخفـــاض مستوى أداء الموظف.

6 -وبينت النتائج أن المتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية مـــن خلال تحليل العمليات بلغ (2.34) وهذا يوضح أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية في دائرة الجمارك من خلال طريقة تحليل العمليات. حيث اتـــضح أنه لا يقوم المخطط بتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل وظيفـــة. كما اتضح أنه لا يتم الاستفادة من شبكات الحاسوب فـــي إنجـــاز عمليـــات التدريب باستمرار. ولا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء علـــى الفـــرص الوظيفية المتوفرة. بالاضافة إلى ذلك فإنـــه لا يجمـــع المخطـــط للتـــدريب معلومات عن المتدربين من خلال المقابلة الشخصية. ولا يجمـــع المخطـــط للتدريب معلومات عن المتدربين من خلال الاستبيان. واتـــضح أن الطريقـــة التي يجمع المخطط للتدريب معلومات عن الموظفين المتدربين تتم فقط مـــن خلال مراجعة سجلاتهم الوظيفية.

7 -وتوضح النتائج أن المتوسط الحسابي لطريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم بلغ (2.14) وهذا يدل على أنه لا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة تحليل التنظيم في دائرة الجمارك الأردنية. إذ لا يتم الاستعانة بوصف للأعمال والأجراءات لكل مستوى وظيفي في دائرة الجمارك الأردنية عند تحديد الاحتياجات التدريبية. ولا يتم الاسترشاد بأهداف دائرة الجمارك عند تحديد الاحتياجات التدريبية. ولا يتم الاستفادة من برامج التدريب المنفذة عند تحديد الاحتياجات التدريبية. ولا تعتمد دائرة الجمارك على نتائج تقييم العملاء (الجمهور) للموظف لمعرفة الاحتياجات التدريبية اللازمة له. كما تعمل دائرة الجمارك على إشراك الموظفين في تحديد الاحتياجات التدريبية . ولا يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع التغيرات في الهيكل التنظيمي. الأمر الذي يؤكد على عدم اتباع طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التنظيم رغم أهميته ونجاعته في كثير من الأحيان.

2.3.4 مناقشة نتائج الفرضيات

الفرضية الأولى:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في جودة الأداء الوظيفي للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية, يتبين من النتائج الاحصائية أن (طريقة تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد) هي أكثر الطرق تأثيرا في جودة الأداء الوظيفي حيث تبين أنه يؤثر على جودة الأداء بنسبة بلغت (42.6%). واتضح أن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات يؤثر على جودة الأداء الوظيفي بنسبة (10.3%) أما تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم فيؤثر بنسبة بسيطة بلغت (9.4%) مما يعني أن آخر مجالين ليس لهما اثر في جودة الأداء الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية

التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 \leq \alpha$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة تحليل الفرد في جودة الأداء الوظيفي للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية. وقبول الفرضية التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 \leq \alpha$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقتي (تحليل التظيم، وتحليل العمليات) في جودة الأداء الوظيفي للموظفين في دائرة الجمارك الأردنية, مما سبق يتضح أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال طريقة تحليل الفرد يساعد في تطوير جودة أداء الموظفين، أما تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل التنظيم وتحليل العمليات فلا تؤثر حسب الدراسة في جودة الأداء الوظيفي لدى موظفي دائرة الجمارك الأردنية, ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن دائرة الجمارك الأردنية وحسب ما اتضح من نتائج لهذه الدراسة لا تقوم باجراء تحليل للتنظيم ولا تحليل للعمليات عند تحديد الاحتياجات التدريبية بالتالي فإن المستجيبين من العاملين فيها لم يستطيعوا تحديد أثر تحليل التنظيم وتحليل العمليات على جودة الأداء الوظيفي. والأمر الذي زاد من الأثر الذي يتركه تحليل الفرد على جودة الأداء الوظيفي. لأنه وحسب الملاحظ من الدراسة فإن دائرة الجمارك الأردنية تعتمد بشكل كبير على تحليل الفرد لدى تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($0.05 \leq \alpha$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في مقدار العمل في دائرة الجمارك الأردنية. توضح النتائج أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال طريقة تحليل الفرد هو أكثر المجالات تأثيرا في مقدار العمل، حيث تساهم بنسبة (55.2%) أما تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال طريقة تحليل التنظيم فتؤثر على مقدار العمل بنسبة بلغت (10.6%). أما عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات فتؤثر على مقدار العمل بنسبة بلغت (13.4%)، الأمر الذي يؤدي إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنص على

أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة تحليل الفرد في مقدار العمـل فـي دائـرة الجمارك الأردنية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجـد فـروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة($\alpha \leq 0.05$) فـي أثـر تحديـد الاحتياجات التدريبية بطريقتي (تحليل التظيم، وتحليل العمليات) في مقدار العمل في دائرة الجمارك الأردنية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن تحليـل الفـرد يـساعد القائمين على تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل أفضل حيث أن تحليل الفـرد يقـوم على معرفة مكامن الضعف لدى الموظفين ويساعد على معالجة انخفاض مـستوى أداء الموظف الأمر الذي يساعد في زيادة مقدار العمل, كما أن عدم وجـود تحديـد حقيقي للاحتياجات التدريبية من خلال التنظيم والعمليات ساهم في غياب أثرهما في مقدار العمل لدى العاملين في دائرة الجمارك الأردنية .

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر تحديد الاحتياجات التدريبية بطرقها (تحليل التظيم، وتحليل العمليات، وتحليل الفرد) في المهام المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية. أوضحت النتـائج أن تحديـد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل الفرد هو أكثر المجالات تـأثيرا فـي انجـاز المهام حيث بلغت نسبة تأثيره فيها حـوالي (49.4%). أمـا تحديـد الاحتياجـات التدريبية من خلال تحليل التنظيم فيؤثر على انجاز المهام بنسبة بلغت (23.0%) أما تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل العمليات فتؤثر على نجاز المهام بنسبة وصلت إلى (9.34%) الأمر الذي يؤكد أنه لا يوجد للبعدين الأخيرين أثر في انجاز المهام . ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثـر تحديد الاحتياجات التدريبية بطريقة تحليل الفرد في المهـام المنجـزة فـي دائـرة الجمارك الأردنية. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا توجـد فـروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة($\alpha \leq 0.05$) فـي أثـر تحديـد

الاحتياجات التدريبية بطريقتي (تحليل التظيم، وتحليل العمليات) في المهام المنجـــزة في دائرة الجمارك الأردنية. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن المهام المنجزة تعتمد بشكل أوسع على تحليل الفرد الشاغل للمهنة ومعرفة احتياجاته التدريبيـــة الحقيقيـــة والمشاكل التي يعاني منها وتقديم برامج تدريبية لمعالجة الخلل الـــذي يحـــول دون انجاز أكبر كم من المهام, كما أن تحليل الفرد يساهم في إكساب الموظفين مهـــارات جديدة. تزيد من المهام المنجزة في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق جوهرية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) في أثر (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، والموقع الوظيفي، وعدد الـــدورات التدريبية، ونوع الدورات التدريبية) في أداء الموظفين بأبعاده(جودة الأداء, مقـــدار العمل, والمهام المنجزة) في دائرة الجمارك الأردنية..

أولا: الفروقات في تصورات المبحوثين لأداء المـــوظفين تبعـــاً لمتغيـــر المؤهـــل التعليمي

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـــوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بدليل قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (0.420) وارتفاع مستوى الدلالة عن ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويرى الباحث أن الموظف مهما كان تأهيله العلمي فهو بحاجة دائمة ومستمرة للتدريب لتطوير أداءه وبالتالي تحديد احتياجاته التدريبية بغض النظر عن طريقة التحديد سواء أكانت من خلال تحليل الفـــرد أو التنظـــيم أو العمليات يساهم في تحسين أداءه.

ثانيا: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الــوظيفي تبعــاً لمتغيــر المركــز الوظيفي

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (18) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي، بدليل قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (0.528) وارتفــاع مــستوى الدلالــة عــن ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهــذا المتغيــر. ويــرى الباحث أن جميع الموظفين أو رؤساء الأقسام والشعب أو المدراء لابــد لهــم مــن تطوير أدائهم الوظيفي ولابد من إكسابهم المهارات والمعارف الحديثة التي تساعدهم في التغلب على مشكلات العمل الطارئة.

ثالثاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد ســنوات الخبرة

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحــوثين حول الأداء الوظيفي تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة، بدليل قيمة (F) المحــسوبة حيث بلغت (0.417) وارتفاع مستوى الدلالة عن ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي قبــول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويرى الباحث أن الموظف ومهمــا زادت سنوات خبرته أو قلّت فإنه يظل بحاجة ماسة لمتابعة تدريبية حثيثة للوصــول إلــى أفضل مرحلة من مراحل جودة المهام وسرعته ولتحقيق أكبر كم ممكن من المهــام المنجزة.

رابعاً: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير عدد الدورات التدريبية

أشارت النتائج الإحصائية في الجدول رقم (18) أنه توجد فروق ذات دلالــة إحصائية لتصورات المبحوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعــزى لمتغيــر عــدد الدورات التدريبية، بدليل قيمة (F) المحسوبة حيــث بلغــت (0.038) وانخفــاض

مستوى الدلالة عن ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي عدم قبول الفرضية العدمية فيما يتعلــق بهذا المتغير. ويتضح من النتائج أن الحاصلين على أكثر مــن 6 دورات تدريبيــة يتمتعون بأداء أفضل أما العاملين الذي لديهم دورات تدريبيــة أقــل (1 -3) دورات أدائهم أقل من غيرهم. وهذا يؤكد على أن عدد الدورات التدريبية يؤثر علـــى أداء الموظفين. ويرى الباحث إن زيادة عدد الدورات التدريبية يساهم في زيـــادة قـــدرة العاملين على معرفة مكامن الضعف في أدائهم وتلافيها وتزيد مـــن قـــدرتهم علـــى تحديد احتياجاهم التدريبية المستقبلية

خامسا: الفروقات في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تبعاً لمتغير نوع الدورات التدريبية

أشارت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات المبحـــوثين لتحديد الاحتياجات التدريبية تعزى إلى نوع الدورات التدريبية، بدليل انخفاض قيمة (F) المحسوبة حيث بلغت (0.507) و وارتفاع مستوى الدلالة عن ($\alpha \leq 0.05$) مما يقتضي قبول الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. ويرى الباحث أن الـــدورات التدريبية تكون غير ذات جدوى إن لم يسبقها تحديد واضح للاحتياجـــات التدريبيـــة للعاملين وإلا ستكون عبئا وهدرا للمال العام، بالتالي فإنه لا فرق في أهمية تحديـــد الاحتياجات التدريبية عند التخطيط لأي نوع من الدورات سواء أكانـــت داخليـــة أم خارجية أم مزيجاً بينهما.

4.4 : التوصيات:

في ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بما يلي:

1. ضرورة أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال طريقة تحليل التنظيم في دائرة الجمارك الأردنية والاستعانة بوصف للأعمال الإجراءات لكل مستوى وظيفي في دائرة الجمارك الأردنية عند تحديد الاحتياجات التدريبية.
2. ضرورة أن تعتمد دائرة الجمارك الأردنية وبنسبة معينة على نتائج تقييم العملاء (الجمهور) للموظف لمعرفة النواقص في أدائه من وجهة نظر الجمهور نفسه قبل تصميم الاحتياجات التدريبية اللازمة له.
3. ضرورة مشاورة واشراك الموظفين من قبل دائرة الجمارك الأردنية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وينبغي ألا يُفرض على الموظفين برامج تدريبية متكررة أو غير ذات جدوى.
4. ضرورة أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بما يتوافق مع التغيرات في الهيكل التنظيمي لأن كل موقع تنظيمي بحاجة إلى قدرات ومهارات فنية وإدارية لابد من مراعتها تدريبيا لدى احداث أي تغير في الهيكل التنظيمي.
5. ضرورة القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال طريقة تحليل العمليات من خلال تحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل وظيفة وتحليل واجبات ومسؤوليات الموظفين التي يرى انها بحاجة للتدريب، والاستفادة من التقنية الحديثة في عمليات التدريب.
6. ضرورة اجراء المزيد من الدراسات حول هذا الموضوع وفي بيئات عمل مختلفة للنهوض بالأداء المؤسسي في المملكة الأردنية الهاشمية وفق تعليمات صاحب الجلالة والسمو الملك عبد الله الثاني الذي أرسى قواعد العمل الإداري والمؤسسي الناجح في البلاد.

المراجع

أ. المراجع العربية :

ارحيم، سوسن، (2002)، **واقع التدريب الأداري في القطاعين العام والخاص**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - الأردن.

الحوامدة, نضال والفهداوي، فهمي، (2002)، **اثر فضيلة التقوى في الأداء والرضا الوظيفي**، دراسة ميدانية لبعض الموظفين الحكومين، سلسلة العلوم الأنسانية والأجتماعية، جامعة مؤتة – الأردن.

الدبوبي، ميسون، (2006)، **أثر برامج التدريب في مراكز الصندوق الأردني الهاشمي للتنمية البشرية على تمكين المرأة الأردنية إجتماعيا واقتصاديا**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.

الدحلة، فيصل، (2001)، **تكنولوجيا الأداء من التقييم الى تحسين تقييم الأداء**، مكتبة ابن سيناء، القاهرة - مصر.

درة، عبدالباري، (2003)، **تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الأدارية - القاهرة, مصر.

الدوري، حسين، (1979)، **الاعداد والتدريب الاداري بين النظرية والتطبيق**، مطبعة العاصمة - بغداد, العراق.

الرحال، معاوية، (2005)، **تقييم الأداء من وجهة نظر الموظفين القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - الأردن.

رمضان, معاوية(2005). **تقييم الأداء من وجهة نظر موظفي القطاع البنكي في المملكة العربية السعودية**, رسالة ماجستير غير منشورة, الجامعة الأردنية, عمان, الأردن.

الساعاتي، أمين، (1998)، **إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق**، دار الفكر العربي – القاهرة, مصر.

السيد، محمود، (2004)، **تحديد الأحتياجات التدريبية في المسار الوظيفي(ورقة عمل)**، جامعة الدول العربية، القاهرة – مصر.

شخشير، فراس، (2003)، **تقييم الأداء في البنوك التجارية الأردنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - الأردن.

الشوابكة، زياد، (2005)، **اتجاهات الموظفين الحكومين في الأردن نمو فاعيلة البرنامج التدريبي**، رسالة ماجستير غير منشورة ،الجامعة الأردنية, عمان، الأردن.

الصباغ، زهير، و درة عبد الباري, (2008) **إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي في القرن الحادى و العشرين**, دار وائل لطباعة والنشر, عمان, الأردن.

الطائي، حميد، (2007)، **إدارة الموارد البشرية في صناعة الضيافة**، دار زهران -, عمان, الأردن.

الطعاني، حسن، (2007)، **التدريب الأداري المعاصر**، **الطبعة الأولى**، دار المسيرة – عمان, الأردن.

عاشور، احمد (1990)، **السلوك الانساني المنظمات**، دار المعرفة الجامعية, الاسكندرية, مصر.

عباس، سهيلة، (2003)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل أستراتيجي**،الطبعة الثانية، دار وائل للنشر -عمان, الأردن.

عبد الباقي, صلاح, (2005), **ادارة الموارد البشرية** - مدخل تطبيقي معاصر, الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع, القاهرة، مصر.

عبد الوهاب, محمد على(1976). **الأسس النظرية لمتابعة وتقويم التدريب** (المؤتمر العربي للتدريب الإداري), المنظمة العربية للعلوم الإدارية, تونس.

عبيدات، بدر، (2003)، **الأحتياجات التدريبية للمديرين والأستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك - الأردن.

العكيلي، إقبال، (2000)، **فاعيلة التدريب وأثره على أداء العاملين**، دراسة تطبيقية في المؤسسة الوطنية للتمويل، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس - ليبيا.

العمري، عبد ، (2006)، **الأحتياجات التدريبية لأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية**، اطروحة دكتوراة غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.

الفروخ، فايز، (2003)، **اثرعملية التعلم التنظيمي في الاداء الوظيفي في المؤسسات العامة في الاردن**، جامعة مؤتة، الكرك،الاردن.

الكبيسي، عامر، (2005)، **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الأدارية، القاهرة - مصر.

المحاسنة، احمد، (2004)، **تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الأدارة العليا والتنفيذية**، المعهد الوطني للتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك - الأردن.

المرسي، جمال، (2003)، **الإدارة الأستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، القاهرة - مصر.

ابو النصر، مدحت، (2008)، **إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق,** منشورات مركز التميز, عمان, الأردن.

نوفل، مفلح، (2007)، **أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية**، دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت - الأردن.

الهيتي، خالد، (2000)، **إدارة الموارد البشرية: مدخل أستراتيجي**، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.

ياغي، محمد. (2003). **التدريب النظري والتطبيق**، مركز أحمد ياسين الفني، عمان، الأردن.

ب - المراجع باللغة الإنجليزية

Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadri, (2001), **Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Imrovement**. Jouranl of European Industrial Training**.** Vol. 25, Issue: 2/3/4.

Bella Ya Hui Lien, Richard Yu Yuan Hang, Gary N. McLean (2007) "**Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high-tech companies**", International Journal of Training and Development, Vol.11.(1), 35-48.

Gittow, David (2007), **buisniss administration** ,university of Maryland usa .

Daniels Sharon, (2003), "**Employee Training: A Strategic Approach to Better Return on Investment.** "Journal of Business Strategy, Vol. 24, Issue 5.

Heel, Achilles(2003) ,**Perfomace measurement and management** , greet , Book store united kingdom

Herbert, G., and Doverspike, D., (1990), **Performance Appraisal in the Training Needs Analysis Process: A Review and Critique, Public Personne Management**, Vol . 19, Issue, 3. available at http://ideas.sepec.org / p / vsg / dp 2004 / 2044-190. Html.

Lenchser, M. (2004). **Long-Run Effects of public Sector Sponsored Training in west Germany**, Rertrieved December. 23 _ , available on;

Osyrun, D. (2001). **From Training for competence to Training for Commitment**, 1 _ ed New York :Mc Graw – Hill.

Savery Lawson, and Luks Alan, (2004), Does Training Influence Outcomes of Organizations? Some Australian Evidence. **Journal of Management Development**, Vol .23, Issue . 2.

Sekaran, Uma,(2002), **Research method for business: A skill building approach,** John Wiley and Sons, Inc.

Smith, A and Rupp, W, (2003), Knowledge Workers: Exploring the Link among Performance Rating Pay and

Motivational Aspects. **Jouranl of Knowledge Management**, Vol .7, No, 1: 107-124.

Tai Wei – Tao, (2006), Effects of training farming, general self – efficacy and training motivation on trainees ‘training effectiveness**, Personnel Review**, Vol .35, Issue. 1.

Wilson John P. and Western Steven, (2000), Performance Management appraisal: An obstacle to training and development**, Career Development International**, Vol. 6 ISS. 2.

الملحق (أ)

الاستبانة

الملحق (أ)

الاستبانة

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ/الأخت مسؤولي وموظفي دائرة الجمارك الأردنية .

<< تحية طيبة >> وبعد :

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على عملية الربط بين أثر تحديد الاحتياجات التدريبية وبين اداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية، كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في قسم الأدارة العامة- جامعة مؤتة - وقد تم اختيار دائرتكم العريقة لتكون مجتمع الدراسة. وعليه أرجو التكرم بتعبئة الاستبيان المرفق. كما هو الواقع لديكم علما بأن المعلومات التي ستستخدم لأغراض وغايات البحث العلمي فقط.

<u>شاكرين لكم حسن تعاونكم</u>

الباحث
موسى بركات الخرشة
0777695022

بسم الله الرحمن الرحيم

عطوفة الدكتور الأكرم.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد...

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان " **أثر طرق تحديد الاحتياجات التدريبية في أداء الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية "** (دراسة حالة). استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأدارة العامة في جامعة مؤتة.

الدراسة موجهة الى الموظفين المصنفين في دائرة الجمارك الأردنية، ونظرا لما تتمتعون به من خبرة اكاديمية وعملية واسعة. فأنني ارجومن عطوفتكم التكرم بتحكيم فقرات الأستبانة من حيث:

1.مدى ملائمة الفقرات لأبعاد الدراسة.

2.مدى وضوح الفقرات.

3.سلامة الصياغة اللغوية.

4.أية تعديلات او مقترحات ترونها مناسبة.

شاكرين ومقدرين لكم حسن تعاونكم

الباحث
موسى بركات الخرشة
0777695022

بسم الله الرحمن الرحيم

الجزء الأول /المعلومات الشخصية.

***ارجو وضع إشارة(×) في المكان المناسب.**

1.المؤهل التعليمي : (   ) ثانوية عامة فما دون   (   ) دبلوم كلية مجتمع

(   ) بكالوريوس   (   ) دراسات عليا

2.الموقع الوظيفي : (   ) مدير   (   ) رئيس قسم

(   ) رئيس شعبة   (   ) موظف

3.عدد سنوات الخبرة : (   ) 5 سنوات فأقل   (   ) 6– 10 سنوات

(   ) 11– 15 سنة   (   ) أكثر من 15 سنة

4. عدد دورات التدريبية : (   )1 – 3 دورات

(   ) 4- 6 دورات   (   ) أكثر من 6 دورات

5. نوع الدورات التدريبية: (   ) داخلية   (   ) خارجية

(   ) مزيج (داخلية وخارجية)

القسم الثاني: أثر تحديد الاحتياجات التدريبية

يرجى التكرم بالاجابة على فقرات الاستبانة التالية بوضع اشارة (X) على الخيار الملائم:

فقرات الاستبانة		درجة الموافقة				
		موافق بشدة	**موافق**	**موافق بدرجة ضعيف**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
أبعاد الاحتياجات التدريبية / المستقل						
فقرات مجال تحليل التنظيم						
1	يتم تحديد حاجة الأقسام والدوائر التدربية مسبقا قبل البدء في عملية التدريب.					
2	يتم الاستعانة بوصف للأعمال والأجراءات لكل مستوى وظيفي في دائرة الجمارك الأردنية عند تحديد الأحتياجات التدريبية.					
3	يتم الأسترشاد بأهداف دائرة الجمارك عند تحديد الأحتياجات التدريبية.					
4	يتم الاستفادة من برامج التدريب المنفذة عند تحديد الاحتياجات التدريبة.					
5	تعتمد دائرة الجمارك على نتائج تقييم العملاء (الجمهور) للموظف لمعرفة الأحتياجات التدريبية اللازمة له.					
6	تعمل دائرة الجمارك على مشاركة الموظفين في تحديد الأحتياجات التدريبية .					
7	يتم تحديد الأحتياجات التدريبية بما يتوافق مع التغيرات في الهيكل التنظيمي.					
ب - فقرات مجال تحليل العمليات						
8	يقوم المخطط بتحديد المعارف والمهارات اللازمة لأداء كل وظيفة.					
9	يقوم المخطط للتدريب بتحليل واجبات ومسؤوليات الموظفين التي يرى انها بحاجة للتدريب.					
10	يجمع المخطط للتدريب معلومات عن الموظفين المتدربين من خلال مراجعة سجلاتهم الوظيفية.					
11	يتم الأستفادة من شبكات الحاسوب في انجاز عمليات التدريب باستمرار.					

	فقرات الاستبانة	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة ضعيف	غير موافق	غير موافق بشدة
12	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على الفرص الوظيفية المتوفرة.					
13	يجمع المخطط للتدريب معلومات عن المتدربين من خلال المقابلة الشخصية.					
14	يجمع المخطط للتدريب معلومات عن المتدربين من خلال الأستبيان.					
ج- فقرات مجال تحليل الفرد						
15	يتم مراعاة التحصيل العلمي للموظف عند تصميم البرنامج التدريبي.					
16	يتم مراعاة الرغبة الشخصية للموظف عند تحديد الأحتياجات التدريبية					
17	تُشخّص الأحتياجات التدريبية بناءً على معرفة مواطن الضعف لدى الموظفين.					
18	يخصص جزء من البرامج التدريبية لأكساب الموظفين مهارات جديدة.					
19	يؤدي تحديد الأحتياجات التدريبية الى زيادة قناعة الموظفين بمحتوى البرنامج التدريبي.					
20	يرتبط تحديد الاحتياجات التدريبية بمعالجة انخفاض مستوى أداء الموظف.					
21	يتم اعتماد نتائج التقييم السنوي عند تحديد الأحتياجات التدريبية للموظفين.					
ابعاد المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي						
أ- فقرات مجال جودة الأداء						
22	يساهم تحديد الأحتياجات التدريبية في زيادة جودة اداء الموظفين.					
23	يساهم تحديد الأحتياجات التدريبية في تقليل اخطاء العمل.					
24	يساهم تحديد الأحتياجات التدريبية في زيادة رضا العاملين (الجمهور) عن دائرة الجمارك.					

	فقرات الاستبانة	درجة الموافقة				
		موافق بشدة	**موافق**	**موافق بدرجة ضعيف**	**غير موافق**	**غير موافق بشدة**
25	يساعد تحديد الأحتياجات التدريبية على تطور وتحسين اداء الموظف وعلى زيادة مهارة الموظفين في اداء عملهم.					
26	يساعد تحديد الأحتياجات التدريبية في اكساب الموظفين طرق حديثة في العمل.					
ب- مقدار العمل						
27	يؤدي تحديد الأحتياجات التدريبية الى زيادة الأنتاجية للموظفين.					
28	يساهم التدريب في تقليل تكلفة العمل في دائرة الجمارك الأردنية.					
29	يساهم تحديد الأحتياجات التدريبية في زيادة عدد المعاملات المنجزة.					
30	يؤدي تحديد الأحتياجات التدريبية الى عدم تأجيل المعاملات.					
31	يؤدي تحديد الأحتياجات التدريبية الى التغلب على معوقات العمل.					
32	يؤدي تحديد الأحتياجات التدريبية الى مواكبة التطورات الحديثة في الأساليب مما يؤدي الى زيادة انتاجية الموظف .					
ج- فقرات مجال انجاز المهام						
33	يؤدي تحديد الأحتياجات التدريبية الى تسريع اداء العاملين.					
34	يؤدي تحديد الأحتياجات التدريبية الى تقليل عدد ساعات العمل.					
35	يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية الموظفين على انهاء المهمات في الوقت المحدد لها.					
36	يساعد تحديد الأحتياجات التدريبية في القضاء على روتين العمل.					

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين للاستبانة

الرقم	الاسم	المؤسسة
1 -	أ. د نعمة عباس الخفاجي	جامعة عمان العربية
2 -	أ. د نضال حوامدة	جامعة مؤته
3 -	أ. د حلمي شحادة	جامعة مؤته
4 -	الدكتور حيدر العمري	جامعة جدارا
5 -	الدكتور خالد الزعبي	جامعة مؤته
6 -	الدكتور غازي أبو قاعود	جامعة مؤته
7 -	الدكتور حسين العزب	جامعة مؤته
8 -	الدكتور خالد أبو الغنم	جامعة عمان العربية
9 -	الدكتور محمد المحاسنة	جامعة مؤته
10 -	الدكتور محمد الكساسبة	جامعة عمان العربية

الملحق(ج)

كتاب تسهيل المهمة

الملحق (د)

التنظيم الإداري لدائرة الجمارك

الملحق (هـ)

الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك